



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování strategické analýzy pro vybrané školské zařízení

Processing Strategic Analysis for a Selected School Facility

Student: Bc. Nikola Pajovič, DiS.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Nikola Pajovič, DiS.**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Zpracování strategické analýzy pro vybrané školské zařízení  
Processing Strategic Analysis for a Selected School Facility  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metody a metodika diplomové práce
3. Prezentace vybraného školského zařízení
4. Strategická analýza v podmínkách konkrétního školského zařízení
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.

MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. 2. vyd. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne.....

.....

Nikola Pajovič

## Poděkování

Tímto bych chtěl velice poděkovat své vedoucí diplomové práce paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D., za odborné rady, pomoc a připomínky, které mi dopomohly k vytvoření mé diplomové práce.

Zároveň bych chtěl také poděkovat zástupkyni ředitele pro teoretickou výuku na Střední odborné škole ve Frýdku-Místku paní RNDr. Jitce Filipcové, za mnoho užitečných informací, cenných rad a materiálních podkladů při tvorbě diplomové práce.

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Metody a metodika diplomové práce .....	7
2.1	Vymezení základních pojmů .....	7
2.2	Strategické řízení .....	8
2.3	Strategické plánování .....	9
2.4	Strategická analýza .....	9
2.4.1	Strategická analýza vnějšího okolí organizace .....	11
2.4.2	Strategická analýza vnitřního prostředí organizace .....	14
2.4.3	Analýzy hodnotící vnější i vnitřní prostředí firmy .....	17
2.5	Typologie strategií .....	22
2.5.1	Členění strategií .....	22
2.6	Systém vzdělávání v České republice a jeho financování .....	25
2.6.1	Středoškolský vzdělávací program .....	26
2.6.2	Financování středních škol .....	27
2.6.3	Střední škola jako příspěvková organizace .....	27
2.6.4	Řízení středoškolského zařízení .....	28
2.6.5	Koncepce školního marketingu .....	29
2.6.6	Přínosy přinášející marketingové řízení .....	30
2.6.7	Strategické plánování školského zařízení .....	31
2.6.8	Účastníci tvorby strategie školy .....	32
2.6.9	Strategie školy .....	33
2.7	Analýzy potřebné k definování strategie školy .....	34
3	Prezentace vybraného školského zařízení .....	35
3.1	Stručná historie Střední odborné školy .....	36

3.2	Obecné informace .....	36
3.3	Přehled studijních a učebních oborů .....	37
3.4	Vývoj počtu žáků a tříd .....	37
3.4.1	Přehled žáků a tříd ve studijních programech ve školním roce 2018/2019 .....	38
3.5	Základní údaje o hospodaření školy .....	39
3.5.1	Čerpání účelových dotací .....	39
3.6	Organizační struktura Střední odborné školy ve Frýdku-Místku .....	40
4	Strategická analýza v podmínkách konkrétního školského zařízení .....	41
4.1	Analýza vnějšího prostředí školy .....	41
4.1.1	PEST analýza .....	41
4.1.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	46
4.2	Analýza vnitřního prostředí školy .....	49
4.2.1	VRIO analýzy zdrojů .....	49
4.2.2	Analýza interních faktorů 7S .....	52
4.2.3	Finanční analýza .....	54
4.3	Analýzy hodnotící vnější i vnitřní prostředí školy .....	56
4.3.1	BCG matice .....	56
4.3.2	SWOT analýza .....	59
5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení .....	60
5.1	Vyhodnocení strategické analýzy .....	60
5.2	Náměty a doporučení .....	62
6	Závěr .....	66
	Seznam použité literatury .....	68
	Seznam zkratk .....	72



# 1 Úvod

Cílem této diplomové práce je na základě provedení strategické analýzy zjistit, v jakém prostředí se školské zařízení aktuálně nachází, a jaké jsou jeho silné, slabé stránky příležitosti a hrozby. Účelem je navržení námětů a doporučení, které povedou k budoucímu rozvoji školy.

Školství České republiky tvoří jeden ze základních pilířů fungujícího demokratického státu. Po roce 1989 došlo v českém školství k mnoha významným změnám, které samotné školství transformovaly až do dnešní podoby. Postupná transformace přinesla mnoho pozitiv a zlepšení, avšak co se týče budoucího rozvoje, tak některé oblasti školství přinášejí stále mnoho otazníků a nejistoty.

Strategická analýza je spolu se strategickým plánováním a rozhodováním součástí procesu vedení každé organizace. Není tomu jinak, ani ve veškerých školských zařízeních. Škola se jako poskytovatel vzdělávacích služeb musí neustále rozvíjet a reagovat na změny prostředí v jejím okolí. Právě z toho důvodu je potřeba vytvořit objektivní strategickou analýzu školy. Tato analýza nepopisuje pouze školu jako takovou, ale vytváří ucelený a komplexní přehled o jednotlivých faktorech, které na školu, skrz vnější a vnitřní prostředí působí. Díky ní může vedení školy efektivně reagovat a vyhodnotit mnohé skutečnosti, které se na první pohled zdají být pouze zanedbatelnými nedostatky. Přínos této analýzy může být také v tom, že primárně nehodnotí pouze současný stav školy, ale zároveň nastiňuje možné doporučení, které by mohly být využity při rozvoji v budoucích obdobích.

Pro vytvoření této diplomové práce byla autorem zvolena Střední odborná škola ve Frýdku-Místku. Jedná se o veřejnou střední školu, která je zároveň také příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Moravskoslezský kraj. Škola vznikla v roce 2011 sloučením Střední školy strojírenské a dopravní se Střední školou zemědělskou a lesnickou. Tento nově vzniklý subjekt poskytuje od roku 2011 širokou nabídku strojírenských a zemědělských studijních programů. Tuto školu si autor zvolil hned z několika důvodů. Prvním důvodem byla ochota vedení školy poskytnout autorovi všechny potřebné podklady a informace, které byly potřeba k provedené strategické analýzy. Mezi další důvody patří především to, že autor diplomové práce měl možnost na této škole čtyři roky studovat studijní obor provoz a ekonomika dopravy, tudíž zná prostředí školy, její strukturu a pedagogy. Jedním z důvodů zpracování této analýzy pak byl také fakt že po sloučení škol v roce 2011 došlo ve škole k velké restrukturalizaci studijních a učebních oborů. Tento fakt byl pro autora zajímavý a rozhodl se pomoci této strategické

analýzy zjistit, zdali se škola se sloučením vyrovnala a také jaké má možnosti budoucího rozvoje.

Celkem je diplomová práce rozdělena do pěti na sebe navazujících kapitol. V první části jsou popsána teoretická východiska týkající se strategického plánování, rozhodování a samotné strategické analýzy včetně uvedení nejčastěji používaných metod, které slouží k identifikaci vnějšího a vnitřního prostředí školy. Stručně je také popsán systém vzdělávání v České republice spolu s teoretickými aspekty týkající se strategického řízení škol. Aplikační část je věnována prezentaci Střední odborné školy ve Frýdku-Místku a následným provedením strategické analýzy vnitřního i vnějšího prostředí školy pomocí vybraných metod a analýz. Výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí jsou následně formulovány v podobě SWOT analýzy a také popsány prostřednictvím námětu a doporučení, které jsou navrženy s ohledem na výsledky kompletní strategické analýzy Střední odborné školy.

## 2 Metody a metodika diplomové práce

V této kapitole diplomové práce jsou popsány základní oblasti a definice strategického managementu, které zahrnují zejména charakteristiku strategické analýzy a popis vybraných strategií. Druhá část kapitoly je pak zaměřena na popis systému vzdělávání v České republice a také na objasnění důležitosti strategického plánování ve všech školských zařízeních.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

#### Strategie

Proces strategie lze popsat mnoha různými definicemi. Glueck (1980) definuje strategii jako „jednotný, souhrnný a integrovaný plán, který je navržen, aby zabezpečil dosažení základních cílů podniku.“ (Matusikova, 2014 str. 2).

Obecně lze říci, že strategie objasňuje primární představy o tom, jak a jakým způsobem budou dosaženy podnikem stanovené cíle. Strategie je také účinný nástroj, díky kterému se podniky dokáží včasné přizpůsobovat aktuálním změnám, které se v dnešní době hojně vyskytují jak v podnikatelském, tak nepodnikatelském prostředí. Aby bylo zajištěno účelnosti, dosažitelnosti a efektivnosti cílů a cest, musí být strategie podniku specifikována jasně, dlouhodobě a srozumitelně. (Matusikova, 2014).

#### Vize, mise, cíle

**Vize** – má za cíl spojit, motivovat, inspirovat a také aktivizovat zaměstnance ke vhodnému řešení problémů, které souvisí s naplňováním strategických cílů organizace. Ve většině případů nejde o rozsáhlý dokument nýbrž o několik stručných a výstižných hesel, které sdělují veřejnosti zejména důvod existence organizace a pomocí propojení jejich poslání se v zaměstnancích snaží rozvinout pocit sounáležitosti (Matusikova, 2014).

Podnikovou vizi, ve většině případů zpracovávají zástupci vrcholového vedení organizace. Do její tvorby by se postupem času měl zapojit i širší okruh vedoucích pracovníků, jelikož je nutné, aby podniková vize byla dobře srozumitelná a jasná ve všech firemních strukturách (Fotr, 2017).

**Mise (poslání)** – odvíjí se od vize organizace. Musí být orientována na současnost, avšak nutně musí být taktéž propojená s budoucností. Nejčastěji poslání udává goodwill společnosti tudíž jakési subjektivní přání vedení společnosti, ale také pracovníků, jak by měla být společnost vnímaná navenek veřejností. Mise se snaží odpovědět na tři základní otázky a to

„*Kdo jsme? Co děláme? a Kam směřujeme?*“ Aby bylo poslání společnosti efektivní musí být dodrženo několika zásad a podmínek. Poslání musí být tržně orientované, realizovatelné, motivující, a také specifické (Matusikova, 2014).

**Cíle** – vymezují stanovený výsledek, který má být realizován, a to v daném časovém horizontu, na daném místě a povětšinou také za daných předem domluvených podmínek. Cíle lze charakterizovat dle různých aspektů a hledisek. Mezi hlavní skupiny členění patří:

- Dle času – krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé,
- Dle míry přesnosti – strategické, taktické, operativní,
- Dle významnosti – primární, dílčí.

Cíle lze určovat či definovat z celé škály hledisek, nejdůležitějším aspektem však je aby byly cíle stanoveny dle metodiky SMART. Každý cíl musí být jednoznačně specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní a také časově sledovatelný (Matusikova, 2014).

## 2.2 Strategické řízení

Pojem strategické řízení lze definovat jako dynamický proces, který slouží k sladování různých strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Mezi základní elementy strategického řízení patří lidé, vůdcovství, technologie, a procesy. Všechny tyto elementy musí být sladěny ve správných kombinacích, jelikož pouze tehdy pomůžou organizaci dosáhnout předem stanovených cílů. Jedná se o nepřetržitý proces, který určuje směr a vývoj organizace spolu s jejími aktivitami. Proces strategického řízení zahrnuje také každodenní rozhodování o tom, jak by se organizace měla nově vznikajícím změnám v daném prostředí přizpůsobit. Důležitým pojmem je také flexibilita – strategicky vedená organizace musí vznikající změny umět přijmout a překonat (Mallya, 2007).

Jak už bylo řečeno strategické řízení je nikdy nekončící proces, a proto je při něm nutné provádět následující kroky (Matusikova, 2014):

- Specifikovat klíčové činnosti organizace,
- Přesně identifikovat prodávané výrobky či poskytované služby,
- Jasně vymezit trh/-y,
- Charakterizovat parametry konkurenční výhody
- Specifikovat dlouhodobý cíl organizace,
- Předpovídat změny jak tržního, tak odvětvového charakteru a zejména pak dopady na chod organizace,

Ideální modely, které přesně specifikují proces strategického řízení neexistují, lze pouze identifikovat jednotlivé kroky, které jsou všeobecně přijímány a mají v procesu strategického řízení nezastupitelnou úlohu. Mezi tyto fáze patří:

- Určení podnikových vizí, poslání a cílů,
- Vymezení strategické analýzy,
- Výběr a formulace strategie,
- Implementace (zavedení) strategie,
- Strategická kontrola.

## **2.3 Strategické plánování**

Již na počátku řemeslné výroby lidé pochopili že aby prodali větší množství produktů než jejich konkurent, byli úspěšní a prosperovali je nutné ke svému „podnikání“ přistupovat strategicky a zvolit správný přístup a směr v oblasti cen, konkurence a prostředí (Zuzák, 2011).

Strategické plánování začíná plánováním kroků v současnosti, s návazností na kroky budoucí. Jeho komplexním účelem je stanovení firemních směrnic a politik, které budou sloužit pro další vývoj dílčích plánů, kterými jsou plán rozvoje a operační plán (Bragg, 2014).

Strategické plánování lze charakterizovat jako součást strategického řízení organizací, které obsahuje všechny manažerské aktivity mířící na stanovení budoucích cílů a také cest k jejich dosažení v rámci organizace. Základním cílem strategického plánování je to, aby v podmínkách rizika či nejistoty bylo pro organizaci možné zpracovat takovou strategii díky které bude možno dosáhnout strategických cílů organizace. Dalším významným cílem v oblasti strategického plánování je nalezení tzv. konkurenční mezery, která zvyšuje efektivnost výkonu organizace.

Pro dosažení úspěchu v oblasti strategického plánování je potřeba tento systém pojímat jako jeden komplexní proces, který se skládá z dalších dílčích procesů. Mezi tyto procesy zejména patří: strategická analýza organizace, formulování vizí organizace, určení strategických cílů, návrhy a hodnocení strategií – výběr optimální strategie, implementace – zavedení nové strategie, strategická kontrola – korekce a kontrolní opatření (Matusikova, 2014).

## **2.4 Strategická analýza**

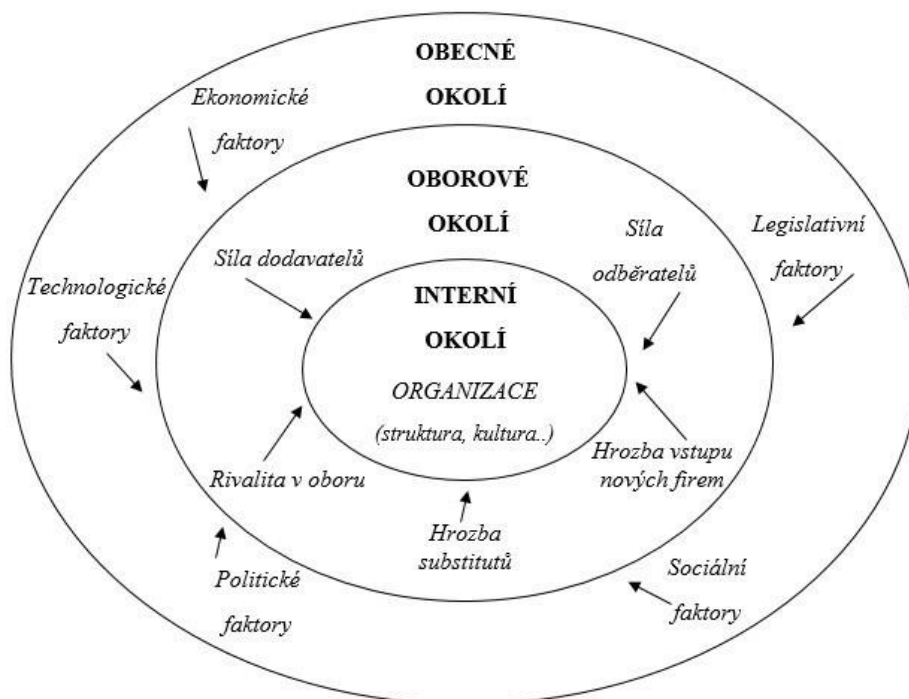
Strategická analýza tvoří základní stavební kámen celého strategického řízení podniku. Tato analýza zkoumá okolí podniku a analyzuje tak vlivy se kterými musí daný podnik počítat.

Strategie analyzuje jak vnější okolí podniku, tak také okolí vnitřní. Umožňuje organizaci analyzovat vývoj minulých období, hodnotit současný stav a také predikovat budoucí možnosti a události. Okolí působí na organizaci velice významným způsobem. Okolí podniku lze obecně rozdělit na několik vrstev. Některé faktory jsou ovlivnitelné, jiné už pak méně či vůbec. Obecně platí že čím dál je prostředí vzdálenější od organizace tím méně je pak samotnou organizací ovlivnitelné. Význam strategické analýzy podniku lze shrnout v následujících bodech (Matusikova, 2014):

- Je bezpodmínečně nutné, aby organizace znala svou pozici v prostředí, ve kterém působí.
- Organizace musí včasné a efektivně reagovat na různé změny v okolí.
- Díky strategické analýze může organizace specifikovat své vnitřní možnosti.
- Dodává organizaci lepší informace o konkurenci a zvětšuje šanci na reakci při změně chování konkurence.
- Tvoří základ pro strategické aktivity organizace.

V rámci strategické analýzy lze využít řady metod, které se využívají pro identifikaci vztahů mezi okolím organizace a organizací samotnou. Hlavním cílem strategické analýzy je, identifikace, hodnocení a kontrola všech souvisejících faktorů o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na finální volbu cílů a strategií organizace. Analýzu z tohoto pohledu můžeme rozdělit na analýzu externího (vnějšího) okolí podniku a analýzu interního (vnitřního) okolí podniku. Schéma podnikatelského prostředí můžeme vidět na obrázku níže.

Obrázek 2.1 Podnikatelské okolí společnosti



**Zdroj:** Mallya (2007, str. 40)

Strategická analýza bývá také zpravidla primárním podkladem pro finální strategická rozhodnutí, která jsou právě tak činěna na základě dílčích analýz, které spadají do strategické analýzy. Analýza ovšem není náhradou strategicky kreativního myšlení, je to naopak nástroj sloužící pro optimalizaci kreativity vedení organizace při rozhodování o jejich cílech. Slouží také ke snížení rizik vznikajících při nedostatku informací či změně prostředí (Zanoni, 2012).

#### 2.4.1 Strategická analýza vnějšího okolí organizace

Analýza vnějšího okolí zkoumá všechny faktory, které na organizaci působí ze vnějšku, resp. všechno, co se nachází mimo organizaci. Organizace tyto faktory většinou nemůže sama ovlivnit. Patří zde zejména oblasti národní, mezinárodní a také podnikatelské. Tyto oblasti mají na podnik či největší vliv směrem zvenčí. V dnešním globálním světě má mezinárodní prostředí velký vliv na chod všech společností a organizací. Mezinárodní prostředí ovlivňuje všechny sektory národních struktur, které pak přímo ovlivňují jak podnikatelské, tak nepodnikatelské prostředí. Vnější okolí organizace se pak dále člení na makroprostředí, čím je obecně myšleno prostředí vzdálené a na mikroprostředí tedy prostředí blízké (Matusikova, 2014).

Pro analýzu vnějšího prostředí lze použít celou řadu metod. K nejčastěji používaným patří analýza PEST a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

**PEST analýza** – Vznik této analýzy je datován do 60. let 20. stol. avšak většího významu tato analýza nabyla až v 80. letech. Analýza se zabývá provázaností čtyř základních faktorů ovlivňující podnik zvenčí, a to faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických. V literaturách bývá často analýza PEST popisována jako základní analýza pro identifikaci ovlivňujících faktorů zvenčí. Analýza byla postupem času rozšířena o další faktory, a to legislativní a ekologické. Takto rozšířenou PEST analýzu nazýváme PESTLE, popř. SLEPTE (Matusikova, 2014).

Mezi základní politické faktory lze zařadit zejména politickou stabilitu, která ovlivňuje důvěru investoru, určuje možnosti ekonomického rozvoje a tím také konkurenceschopnost organizace. Důležitá je zejména vládní legislativa, a také správné realizování hospodářské politiky (Matusikova, 2014).

Na organizaci má také nemalý vliv vývoj makroekonomických a mikroekonomických ukazatelů. Růst či stagnace ekonomiky vyvolávají různé druhy nových příležitostí či hrozeb. Mezi ukazatele, které nejčastěji ovlivňují chod podniku, patří především ekonomický růst, úrokové sazby, směnný kurz a míra inflace, vývoj mezd a ceny energií (Matusikova, 2014).

Mezi sociální faktory lze zařadit zejména změny společenského chování ve společnosti a také demografické změny obyvatelstva. Tyto faktory mají velký vliv na poptávku a poptávku po zboží a službách. Při analýze sociálního prostředí se musíme zaměřit zejména na životní postoje obyvatelstva, kulturní zvyklosti, míru porodnosti, a také mobilitu pracovní síly.

Analýza technologických faktorů zabezpečuje to, aby se organizace vyhnula zaostalosti, technologickému úpadku a v budoucnu vykazovala aktivní inovační činnost. Organizace by měla mít informace o technických a technologických změnách které nastaly, aby mohla včasné a úspěšně reagovat na změny technického charakteru v okolí organizace. Dlouhodobou úspěšnost a konkurenceschopnost organizace zajistí pouze sledování novinek v oblasti technologií a s tím spojené investice.

PEST analýza je jednou z primárních analýz podnikového okolí, její výsledky slouží organizaci jako podklad pro SWOT analýzu, která objasňuje externí a interní faktory, které mohou působit na organizaci směrem zvenčí (hrozby, příležitosti).



**Porterova analýza pěti konkurenčních sil** – Užitečné koncepce, které se týkají konkurence a konkurenčních strategií prezentoval v 80. letech 20. století harvardský profesor Michael Porter. Porter se domníval, že atraktivnost, potenciál růstu trhu a také schopnost získat užitečnou konkurenční výhodu závisí zejména na konkurenční struktuře trhu a také organizační schopnosti vyrovnat se s jistými konkurenčními silami (Šulěr, 1995).

Tato analýza je velice vhodným a účinným nástrojem pro zjištění a pochopení vnějšího okolí organizace. Tento analytický model předpokládá s faktem, že daná organizace působí na konkrétním trhu, resp. odvětví a je tudíž charakterizován působením pěti základních faktorů. Mezi tyto faktory patří (Hanzelková, 2017):

- Vyjednávací síla dodavatelů,
- Vyjednávací síla zákazníků,
- Hrozba vstupu na trh nových potencionálních konkurentů,
- Hrozba substitučních výrobků či služeb,
- Rivalita mezi konkurenčními organizacemi působícími na daném trhu.

**Vyjednávací síla dodavatelů** – Síla dodavatelů je charakteristická tím, že dodavatelům umožňuje zvyšovat cenu zboží a služeb, popř. měnit kvalitu svých produktů. Dodavatelé mají také možnost změnit či do jisté míry ovlivnit náklady, dostupnost a s tím související kvalitu vstupů organizace. Síla dodavatelů je na daných trzích velice proměnlivá. Je-li na vybraném trhu dodavatelů příliš velká konkurence, tak jejich vyjednávací síla není tak značná jako na trzích, kde operuje jen pár dodavatelů na principu monopolního či oligopolního postavení (Matusikova, 2014).

**Vyjednávací síla zákazníků** – Stejně jako dodavatelé, tak také zákazníci mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v daném odvětví a vyvinout na organizace silné konkurenční tlaky. Síla na straně kupujících může zapříčinit ztráty eventuálních zisků organizace. Naopak slabá vyjednávací síla zákazníků zpravidla umožňuje organizaci navyšovat své zisky prostřednictvím navyšování cen. Nárůst vyjednávacích schopností zákazníků bývá nejčastějším důvodem pro vyostření konkurenčních vztahů. Kupující jsou také schopni použít svoji vyjednávací sílu k tomu, aby si vydobyli různé výhody či benefity (např. lepší kvalita výrobků či služeb, lepší cena) (Sedláčková, 2006).

**Hrozba vstupu na trh nových potencionálních konkurentů** – Je-li daný trh dostatečně atraktivní a také charakteristický vysokou mírou ziskovosti, bude v budoucnu lákavý i pro jiné organizace, které na něm budou chtít operovat také a tím zvyšovat své zisky. Ziskovost trhu

se však bude vstupem dalších organizací snižovat. Pokud jsou bariéry pro vstup na trh menší je pro potencionálního konkurenta daleko snadnější na trh vstoupit, větší bariéry pak mají opačný účinek. Organizace, která vstupují na daný trh musí čelit těmto bariérám (Matusikova, 2014):

- Větší cena, která je uplatňována na trhu,
- Velké vstupní náklady,
- Zkušenosti,
- Náklady na zavedení výrobku či služby,
- Odvetné opatření ze strany stávajících organizací.

**Hrozba substitučních výrobků či služeb** – Substitut lze charakterizovat jako výrobek či službu který má stejné nebo podobné užité vlastnosti jako námi vyráběný výrobek či služba a teoreticky by jím mohl být nahrazen. Pokud je výkon či cena substitutu pro zákazníka atraktivnější může to v důsledku znamenat také odliv zákazníků či pokles odbytu (Matusikova, 2014).

**Rivalita mezi konkurenčními organizacemi působícími na daném trhu** – Jedná se o nejdůležitější faktor Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Na základě této analýzy hodnotíme atraktivitu a ziskovost daného oboru. Pokud je v odvětví, ve kterém organizace operuje stupeň rivality vysoký, pak bude mít ziskovost v daném odvětví klesající tendenci. Soupeření mezi konkurenty tlačí cenu směrem dolů. Ostatní konkurenti reagují na snížení cen obdobně což vede k poklesu zisku v odvětví. Při takovéto situaci nastává prostor k různým marketingovým akcím, které mají za úkol zvýšit poptávku po daném výrobku či službách (Matusikova, 2014).

## **2.4.2 Strategická analýza vnitřního prostředí organizace**

Interní analýza prostředí by měla být kritickým zhodnocením jednotlivých aspektů vnitřního prostředí organizace, které by mohly ovlivňovat jednotlivé strategické cíle organizace. Tato analýza by měla zejména vyvážená a také objektivní a kritická. Na konci každé interní analýzy by měly být vyhodnoceny určité analytické závěry v podobě slabých a silných stránek (Hanzelková, 2017).

K nejčastěji používaným metodám patří analýza klíčových faktorů organizace, finanční analýza, analýza zdrojů a metoda 7S.

**Analýza klíčových faktorů organizace** – Klíčové faktory mají velký vliv na silné a slabé stránky podniku. Klíčové faktory odlišují organizaci od konkurence a také pomáhají organizaci odpovědět na zásadní otázku čím se dostane k cíli. Pomocí klíčových faktorů se organizace také odlišuje a zejména prosazuje na svých klíčových trzích (Charvát, 2006).

Pokud chce vedení firmy identifikovat silné a slabé stránky organizace je nejdříve nutné charakterizovat sedm základních vnitřních faktorů, které mají na chod organizace zásadní vliv. Těmito faktory jsou (Matusikova, 2014):

- Faktory technického rozvoje – Tento rozvoj velice přispívá k dosažení konkurenční výhody, vylepšuje současné výrobky nebo služby, zefektivňuje výrobní proces a významně přispívá ke snižování výrobních nákladů.
- Marketingové a distribuční faktory – Tyto faktory slouží organizaci k tomu, aby rozpoznala požadavky zákazníků, trhu a aby byla schopna je v nich co nejrychleji probudit. Obsahem těchto faktorů je také marketingový mix, který zahrnuje dílčí faktory jako je produkt, cena, distribuce a propagace.
- Výrobní faktory a řízení výroby – Je velice nutné, aby se organizace zabývala také technickými otázkami, např. velikostí továren, volbě výrobních procesů, úrovni automatizace, či logistickými otázkami týkající se dopravy.
- Faktory pracovních a podnikových zdrojů – Analýza těchto zdrojů pomáhá managementu zjistit, zda organizace disponuje těmi správnými zaměstnanci s potřebnými znalostmi a také zda zaměstnanci vykonávají svou práci na správných pozicích. Tato analýza dále objasňuje, zda organizace poskytuje přitažlivé pracovní podmínky a zejména to, zda management informuje zaměstnance o rozvoji a situaci uvnitř organizace. Dnes již ve všech organizacích funguje obor řízení lidských zdrojů, který pomáhá dostat všechny členy organizace do středu aktivit a podněcovat všechny výhody, které plynou z jejich soutěživosti. Primárním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit pro organizaci takové pracovníky, kteří jsou loajální vedení a také mají zájem učit se a prohlubovat své dosavadní znalosti.
- Rozpočtové a finanční faktory – Tato oblast zjišťuje a hodnotí, jak si organizace vede po finanční stránce. Manažeři musí věnovat sledování různých finančních ukazatelů patřičnou pozornost, jelikož se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí

organizace. Sledování je nutné, jelikož dostatek financí zaručuje organizaci stabilitu, udržení pozice na trhu, náskok oproti konkurenci a také zajišťuje dlouhodobý růst.

Další metoda pro analýzu vnitřního prostředí firmy je finanční analýza. Tato analýza představuje finanční soubor výsledků minulosti, současnosti a také predikci různých řešení budoucího finančního hospodaření organizace. Identifikuje podnik z pohledu jeho finančního zdraví. Momentálně není postup finanční analýzy legislativně upraven, tudíž může být prováděna několika způsoby. Techniky stanovení finanční analýzy lze rozdělit do dvou skupin, a to na analýzu absolutních ukazatelů a analýzu poměrovou (Matusikova, 2014).

Pomocí analýzy absolutních ukazatelů zjišťujeme základní informace o finanční situaci v organizaci. Analýzu absolutních ukazatelů můžeme rozčlenit na **horizontální analýzu** – kde sledujeme vývojové trendy v období a také proměnlivost finančních výkazů v čase. Dále pak na **analýzu vertikální**, kde se snažíme zjistit, jak se podílely samostatné položky finančních výkazů na předem určeném základu (vyjádřeno v procentech).

V případě analýzy poměrových ukazatelů Matusiková a kol. (2014) uvádějí, že poměrové ukazatele jsou základním metodickým nástrojem finanční analýzy. Poměrových ukazatelů existuje celá řada. Organizace si však volí pouze ty, které mají při finanční analýze určitou vypovídající hodnotu, budou pro posouzení finanční výkonosti důležité a objasňují zejména ty oblasti které chce organizace měřit. Poměrové ukazatele lze rozčlenit do několika základních oblastí:

- Ukazatele rentability,
- Ukazatele aktivity,
- Ukazatele likvidy
- Ukazatele zadluženosti,
- Ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu,
- Analýza soustav ukazatelů,
- Bankrotní modely,
- Bonitní modely.

**Analýza využití zdrojů (VRIO analýza)** – Analýza VRIO je jednou z novějších analýz vnitřního prostředí organizace. Metoda je zaměřena na identifikaci zdrojů organizace. Jedná se o metodu, která hodnotí čtyři základní zdroje pro organizaci. Těmito zdroji jsou zdroje finanční,

materiální, nemateriální a lidské. Metoda je zaměřena na hledání konkurenceschopnosti či konkurenční výhody na základě zdrojů v organizaci. Jsou-li uvedené zdroje posouzeny kladně pak dle následujících čtyř aspektů přináší organizaci konkurenční výhodu. Mezi tyto klíčové faktory patří (Jakubíková, 2013):

- hodnotnost (value),
- vzácnost (rareness),
- napodobitelnost (imitability),
- schopnost organizace tyto zdroje využít (organization).

**Model „7S“ McKinsey** – Model 7S popisuje klíčové faktory úspěchu organizace. Vynalezen byl americkou poradenskou firmou McKinsey. Dle tohoto modelu je potřeba každou zkoumanou organizaci vnímat jako komplex sedmi základních faktorů, které jsou navzájem propojené, ovlivnitelné a systematicky na sebe navazují. Souhrn těchto sedmi faktorů rozhoduje o tom, zdali bude navrhovaná strategie naplněna. Model 7S zahrnuje tyto faktory (Hanzelková, 2017):

- Strategie,
- Struktura,
- Systémy,
- Styl řízení,
- Spolupracovníci,
- Schopnosti,
- Sdílené hodnoty.

### 2.4.3 Analýzy hodnotící vnější i vnitřní prostředí firmy

Existuje mnoho metod, u nichž nelze jednoznačně určit, zda patří do vnějšího či vnitřního prostředí organizace. Tyto metody propojují oba pohledy, a proto je odborně nazýváme analýzy smíšené (Matusikova, 2014).

Můžeme zde zařadit SPACE analýzu, BCG matici, Benchmarking a SWOT analýzu.

**Analýza SPACE** – Tato analýza kombinuje externí a interní analýzu prostředí a přispívá k objektivnímu posouzení organizace skrze externí a interní faktory. Název této analýzy vznik

z anglických slov Strategic Position and Action Evalution. Pomocí analýzy SPACE je podnik schopen nastínit představu vhodné podnikatelské strategie (Matusikova, 2014).

Vnitřní prostředí organizace je charakterizováno dvěma kritérii:

- **Konkurenční výhoda** – nejčastěji bývá ovlivněna těmito aspekty: kvalita produktů či služeb, životní cyklus výrobku, podílem na trhu či loajalita zákazníků.
- **Finanční síla** – zpravidla bývá charakterizována ukazateli finanční analýzy: ukazateli likvidity, cash-flow, dobou návratnosti investic, obratem zásob.

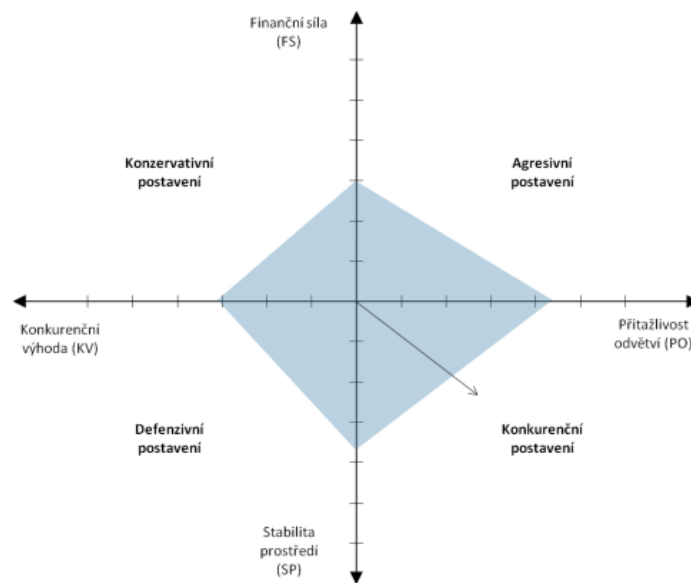
Vnější prostředí charakterizují následující kritéria:

- **Stabilita prostředí** – toto kritérium ovlivňují tyto faktory: změny technologií, míra inflace, elasticita poptávky, ceny konkurenčních výrobků a služeb.
- **Atraktivita prostředí** – faktory, které ovlivňují atraktivitu prostředí jsou: finanční stabilita, využití zdrojů, růstový a ziskový potenciál.

Princip stanovení výsledků analýzy spočívá v bodovém ohodnocení jednotlivých faktorů. Všechny tyto faktory jsou znázorněny pomocí grafu na obrázku níže, který přehledně vyjadřuje vzájemné působení všech čtyřech aspektů. Z této analýzy lze vymezit čtyři primární pozice, které slouží k určení strategické pozice (Matusikova, 2014).

- **Agresivní postavení** – charakteristické pro relativně stabilní a atraktivní prostředí.
- **Konkurenční postavení** – je specifické pro relativně nestabilní, avšak atraktivní prostředí.

Obrázek 2.2 Faktory SPACE analýzy



**Zdroj:** (ManagementMania, online, 2019)

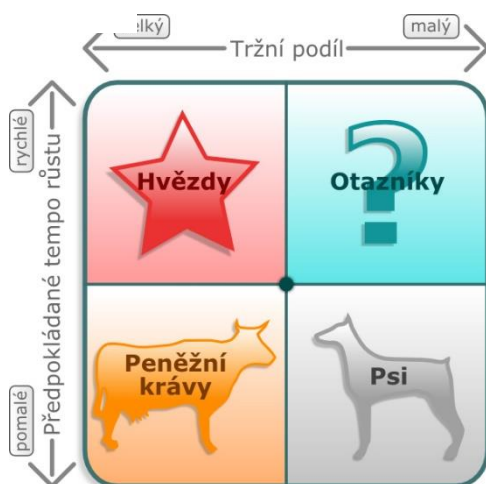
- **Konzervativní postavení** – relativně stabilní prostředí s nízkou mírou růstu.
- **Defenzivní postavení** – jedná se o neatraktivní odvětví, organizaci chybí jak konkurenceschopné výrobky, tak také finanční prostředky.

**BCG matice** – Tato strategická matice byla vynalezena Americkou firmou Boston Consulting Group. Organizacím pomáhá s identifikací výrobních řad a také informacemi o obchodních jednotkách, které vytvářejí velký potenciál a které naopak pouze čerpají zdroje organizace. Rozlišujeme dva aspekty strategické úspěšnosti, a to očekávanou míru růstu trhu a relativní tržní podíl. Primární myšlenkou této matice je to, že čím vyšší tržní podíl výrobek má a čím vyšší je tempo růstu trhu, tím pozitivnější je to pro organizaci samotnou. Matice BCG je rozdělena na čtyři kvadranty. Každý z těchto kvadrantů reprezentuje odlišný typ obchodu. Graficky znázorněnou matici můžeme vidět na obrázku 2.3 (Blažková, 2007).

- **Otazníky** – Do této skupiny spadají výrobky s nízkým tržním podílem, ale naopak figurují na trhu s velmi vysokým tempem růstu. Otazníky disponují potenciálem k růstu, avšak je nutná investice za účelem zvýšení tržního podílu. Na podniku je aby, zvážil, které výrobky stáhnout z trhu a do kterých výrobků chce investovat. Představují riziko ztráty nebo naopak zisku.

- **Hvězdy** – Charakteristické jsou silným postavením na trhu, avšak je třeba vynaložit značné finanční prostředky k udržení stálé pozice. Hvězdy operují na trhu s vysokým tempem růstu, jsou ziskové.
- **Peněžní krávy** – peněžní krávy jsou specifické vysokým tržním podílem, a naopak velmi nízkým tempem růstu. Jedná se o stálé, prověřené produkty. Do peněžních krav není třeba investovat, sami o sobě vynášejí značné zisky, které jsou obvykle použity k dofinancování jiných produktů (hvězd).
- **Bídní psi** – Vyznačují se nízkým tržním podílem, a to na trzích které nejsou příliš atraktivní, a navíc rostou jen velmi pomalu. Nepřinášejí velké zisky, naopak často u nich dochází ke ztrátě. Pokud nejsou tyto výrobky perspektivní je důležité rozhodnout, zda je omezit či zastavit jejich produkci.

Obrázek 2.3 BCG Matice



**Zdroj:** (halek.info, online, 2019)

**Benchmarking** – Grasserová a kol. (2015) definovali Benchmarking jako proces, který systematicky porovnává vybrané procesy organizace, organizační strukturu, produkty, služby a celkovou výkonnost organizace s jinými organizacemi za účelem vlastního zlepšování.

Slovo benchmark lze v překladu přeložit jako stálý bod, což v podnikovém prostředí znamená základ pro měření a porovnávání. Jedná se o dlouhodobý proces a k pozitivním výsledkům nevede jen samotná aplikace, ale rozhodnutí, která jsou učiněna na základě



výsledků, které nám tato analýza byla schopna poskytnout. Analýza formou benchmarkingu se nevztahuje pouze na přímou konkurenci či na jedno určité odvětví, ale na komplex myšlenek, metod a postupu, které daný podnik hodlá srovnávat napříč celým podnikatelským prostředím (Matusikova, 2014).

**SWOT analýza** – Jedná se o základní a zcela nezbytnou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Tato analýza se skládá ze čtyřech základních pilířů. První dva spadají do vnitřního prostředí a charakterizují silné stránky podniku (**strenghts**) a také stránky slabé (**weakness**). Silné stránky mohou představovat např. zdroje organizace (identifikovatelné VRIO analýzou) či různé specifické kompetence. Zdroje mohou být také slabostí, pokud nejsou jakkoli cenné a neumožní firmě využít externí příležitosti, nebo vyrovnat vnější hrozbu. (Rothaermel, 2019).

Kvadrant, ve kterém se nacházejí slabé stránky může obsahovat např. nízkou úroveň marketingu, zastaralé zařízení, nebo chybějící klíčové dovednosti pracovníků (Hanzelková, 2017).

Mezi faktory, které patří do třetího a čtvrtého kvadrantu patří příležitosti (**opoortunities**) a hrozby (**threats**). Tyto faktory spadají do analýzy vnějšího prostředí organizace. Podnik nad nimi nemá kontrolu, a ve většině případů je nemůže výrazněji ovlivnit. Mezi příležitosti lze zařadit např. nové sociální trendy, technologické inovace, popř. rozšíření výrobního programu. Dle Sarsbyho se dají hrozby členit na hmatatelné a nehmatatelné. Hmatatelné hrozby mohou být např. nepřátelská nabídka na převzetí společnosti, či nová konkurence na trhu. Nehmatatelná konkurence zahrnuje ztrátu pověsti či poškození značky (Sarsby, 2016).

Použití SWOT analýzy by mělo směřovat ke specifikaci, nalezení a působení různých faktorů, k predikování budoucího vývoje trendů v oblasti vnějšího okolí a také analýze situace uvnitř organizace. Analýza umožňuje manažerům identifikovat faktory, které mají zásadní dopad na výkon organizace. Výsledky této analýzy jsou pak předmětem strategického rozhodování. Cílem SWOT analýzy je rozvíjení silných stránek organizace a zároveň potlačování stránek slabých, být předem připraven na eventuální hrozby a příležitosti (Matusikova, 2014).

## 2.5 Typologie strategií

Po dokončení strategické analýzy přichází na řadu návrh konkrétní strategie. K návrhu jsou zapotřebí veškeré informace, které organizace shromáždila za pomoci dílčích analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Strategie se dají členit na mnoho typů, lze na ně pohlížet z mnoha pohledů a posuzovat je z různých hledisek (Hanzelková, 2017).

Jak už bylo napsáno výše, cílem strategie je stanovit směřování organizace, respektující jak okolí, tak daný trh. Úkol je to však nadmíru nesnadný, a to zejména kvůli tomu, že prostředí je v některých směrech velmi nestálé a proměnlivé. Správný výběr optimální strategie je nesmírně důležitý, neboť se jedná o stanovení budoucího vývoje organizace, a především způsobu jakým by měla organizace reagovat na změny mnoha faktorů a také vlivů vnějšího okolí. Rozhodnutí o volbě strategie zahrnuje tři oblasti (Matusikova, 2014).

- **Konkurenční strategie** – Strategie se orientuje na pozici organizace ve vztahu ke konkurentům. Zahrnuje postavení vlastní organizace a také postavení významných konkurentů.
- **Strategické směřování** – Tato strategie odpovídá na otázky týkající se výběru produktů či služeb a také konkrétních trhů na kterých bude organizace operovat.
- **Metoda prosazení strategie** – Prosazení strategie pomocí dílčích nástrojů (akvizice, kooperace, join venture atd.)

### 2.5.1 Členění strategií

Strategie lze členit z mnoha různých hledisek. Manažeři tyto hlediska využívají pro zvolení správného modelu strategie. Strategie je možno členit dle následujících ukazatelů (Matusikova, 2014):

- času,
- účelu,
- životního cyklu výrobku,
- hierarchie,
- konkurence,
- trendu na trhu,
- stupně inovace,
- specifických skupin zákazníků apod.

**Strategie dle hierarchie organizace** – Tato strategie se člení (dle řídicí úrovně) do tří základních skupin (Hanzelková, 2017).

- **Firemní strategie** – Strategie, která popisuje základní podnikatelské rozhodnutí organizace např. předmět podnikání, jakým stylem bude podnikání řízeno, v jaké zemi bude organizace podnikat atd.
- **Obchodní strategie** – Obchodní strategie objasňuje základní podnikatelské cíle a také cesty které vedou k jejich uskutečnění.
- **Funkční strategie** – Na nejnižší úrovni hierarchie organizace se nachází strategie funkční. Popisuje řízení jednotlivých strategických oblastí jako jsou např. oblastí vědy a výzkumu, marketingu, financí, lidských zdrojů, informačních technologií.

**Ansoffovy rozvojové strategie** – Strategie dle Igora Ansoffa patří k nejstarším typům strategických analýz. Analýza se zabývá především tím, jak lze dosáhnout největšího rozvoje kombinováním dvou faktorů – produktů a trhu pro ně. Tyto strategie můžeme vidět v tabulce níže (Jirásek, 2002).

Tabulka 2.1 Ansoffova matice

	<b>Existující produkty</b>	<b>Nové produkty</b>
<b>Existující trh</b>	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
<b>Nový trh</b>	Rozvoj trhu	Diverzifikace

**Zdroj:** vlastní zpracování dle (Lampel 2013, s. 218)

- **Tržní penetrace** – Organizace se při této strategii snaží penetrovat na trh (vzhledem k existujícímu trhu a výrobku) a získat na něm určitý podíl. Tohoto podílu může organizace dosáhnout např. expanzí či převzetí konkurenční organizace. Cílem strategie je maximalizovat tržní podíl. Nejméně riziková strategie, vhodná pro stabilní trhy.
- **Rozvoj trhu** – Firma se s existujícím produktem snaží proniknout na nové trhy (tržní segmentace, nalezení nových tržních kanálů, vyplnění mezer na trhu). Výrobky organizace jsou nabízeny na jiných (nových či zahraničních) trzích. Rizikovější strategie než tržní penetrace.
- **Rozvoj produktu** – Produkt je nabízen na stávajících trzích, avšak již v modifikované (vylepšené, pozměnění či nové) podobě. Tato strategie je rizikovější než předchozí dvě strategie.

- **Diverzifikace** – Organizace vstupuje na zcela nové trhy ze zcela novým produktem. Jedná se o zcela nejrizikovější strategii.

**Generické strategie dle Portera** – Rozdíl těchto generických strategií oproti Ansoffovým rozvojovým strategiím je v tom, že Porter se přímo zaměřuje na identifikaci podnikových strategií. Porter v tomto modelu uvádí, že existují dva typy konkurenčních výhod, a to buď nízké náklady či odlišení. S rozsahem cílené segmentace trhu lze konkurenční výhodu kombinovat dvěma způsoby – soustředit se na široké či úzké záběry. Tím vznikají tři základní strategie, které můžeme vidět níže v tabulce č. 2.2 (Matusikova, 2014).

- **Nákladové vůdcovství** – Nejdůležitější konkurenční zbraň této strategie jsou velmi nízké ceny, které si organizace může dovolit díky velmi nízkým nákladům na produkt. Náklady je možno snižovat díky masové výrobě (zvyšování úspor z rozsahu). Výhod, které se odvíjejí od nákladů lze dosáhnout také využitím speciálních výrobních postupů či nalezením nových jedinečných zdrojů pro výrobu.
- **Strategie diferenciaci** – Strategie se snaží formulovat myšlenku, že podstatou diferenciaci nemusí být jen specifický charakter výrobků (kvalita, funkce), ale to, že pro odlišení od konkurence je potřebné nabídnout spotřebiteli něco za co si je ochoten připlatit a co nemůže v daný okamžik nabídnout konkurence. Firma, která využívá tuto strategii většinou přichází na trh s novinkami jako první.
- **„Focus“ strategie zacílení** – Strategii „focus“ využívají organizace, které spíše než na širokém trhu, chtějí své působení zaměřit na úzké tržní segmenty. Firma se díky této strategii stává odborníkem v daném segmentu (výroba superpočítačů, speciální druhy servisů). Díky této strategii a své specializaci na určitý tržní segment si proto může organizace stanovit určitou cenovou přírážku. Dle Portera může být strategie zacílení uskutečňována prostřednictvím buď nákladového vůdcovství či strategie diferenciaci (Hanzelková, 2017).

Tabulka 2.2 Porterovy generické strategie

		<b>Konkurenční výhoda</b>	
		Nižší náklady	Diferenciace
<b>Konkurenční rozsah</b>	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

**Zdroj:** (Porter, 1993, s. 31)

**Další alternativní směry strategického rozvoje** – Mezi další alternativní strategie patří strategie, které jsou ve většině literatur pojmenovány dle jejich autorů (Matusikova, 2014):

- Miles a Snow (obránci, analyzátoři, reagující a hledači),
- Kotler (strategie tržních vyzyvatelů, vůdců, následovatelů),
- Hall (nákladová strategie a strategie odlišení),
- Abell (zaměření, diferenciaci, nediferenciaci).

## 2.6 Systém vzdělávání v České republice a jeho financování

Systém vzdělávání v České republice funguje nepřetržitě již takřka 250 let. Povinná školní docházka trvá devět let, povětšinou od 6 do 15 roku dítěte. Povinná školní docházka probíhá na základních školách (v nižších ročnících také na víceletých gymnáziích) a na konzervatořích. V zákonu o školní docházce 561/2004 Sb. je také vymezen prostor pro nepravidelné (individuální) vzdělávání bez nutnosti každodenní návštěvy školského zařízení. Vzdělávací systém České republiky je hierarchicky rozdělen do následujících etap.

- Předškolní vzdělávání,
- Základní vzdělávání,
- Střední vzdělávání,
- Vysokoškolské, popř. Vyšší odborné vzdělání.

### 2.6.1 Středoškolský vzdělávací program

Jelikož se tato diplomová práce bude zabývat strategickou analýzou vybraného středoškolského zařízení, budou stručně popsány možnosti středoškolského studia.

V České republice má středoškolské vzdělání dlouholetou tradici a tímto typem studia prochází většina obyvatelstva. Pro přijetí na střední školu je potřeba splnit povinnou školní docházku a pokud to daná střední škola vyžaduje tak také složení přijímací zkoušky. Vzdělávací programy středoškolského studia se rozlišují na čtyři základní typy, a to dle charakteru, délky, zaměření a náročnosti:

**Střední vzdělání s maturitní zkouškou** – Tohoto typu vzdělání lze dosáhnout úspěšným ukončením vzdělávacího programu, a to buď formou studia na čtyř, šesti či osmiletém gymnáziu nebo na střední škole. Ukončení studia probíhá formou písemné a ústní maturitní zkoušky. Absolvent poté získá vysvědčení o maturitní zkoušce. Cílem této formy studia je připravit studenty na profese v různých kvalifikovaných oborech či ke studiu na vysoké nebo vyšší odborné škole.

**Střední vzdělání s výučním listem** – Tento vzdělávací program trvá 2 nebo 3 roky. Hlavní úlohou je připravit studenty na výkon kvalifikované profese (obvykle manuální činnost). Studium je ukončeno závěrečnou zkouškou (výučním listem) a absolvent tudíž získá vysvědčení o závěrečné zkoušce. Absolvent, který úspěšně absolvuje 3letý vzdělávací program zakončený výučním listem má možnost dále absolvovat nadstavbové studium a získat tak maturitu v daném oboru. Doba nadstavbového studia je 2 roky.

**Střední vzdělání** – Doba studia je 1 nebo 2 roky. Program je určen pro studenty, kteří vyžadují speciální potřeby ke vzdělávání. Program je ukončen závěrečnou zkouškou a vysvědčením o závěrečné zkoušce.

**Vzdělávací program na konzervatoři** – Jedná se o specifickou formu vzdělání. Tento vzdělávací program připravuje studenty na vykonávání umělecko-pedagogické činnosti např. v oblasti hudby, tance, zpěvu, herectví, malování apod. Studium je dlouhé osm nebo šest let a je zakončeno absolutoriem či maturitou.

## **2.6.2 Financování středních škol**

Stejně jako v jiných zemích, je i v České republice školství považováno za hlavní prioritu v oblasti povinností státu, a proto je také z velké části státem financováno a zabezpečováno (Ochrana, 2010).

Střední školy jsou ve většině případů financovány z vícero zdrojů. Finanční prostředky na platy zaměstnanců (pedagogických i nepedagogických), různých učebních pomůcek, vzdělávání a školení pedagogů poskytuje Ministerstvo školství (dále jen MŠMT). MŠMT poté finanční prostředky rozdělí mezi všechny kraje a kraje pak finanční prostředky rozdělí mezi jednotlivé školské zařízení. Pokud je zřizovatelem střední školy kraj tak také hradí veškeré investiční náklady. Při rozčleňování finančních prostředků mezi jednotlivé školy je uplatňována metoda financování dle počtu osob, které škola vzdělává.

## **2.6.3 Střední škola jako příspěvková organizace**

Pokud školu zřizuje kraj nebo obec je škola zpravidla zřizována jako příspěvková organizace. Primárním úkolem příspěvkové organizace je plnění úkolů ve veřejném zájmu. Škola disponuje svou vlastní právní subjektivitou a suverenitou. Škola může pro svého zřizovatele nabýt jakýkoliv majetek, avšak může jím disponovat jen v těch mezích, které stanoví zřizovatel (kraj, obec). Naprosto totožná pravidla platí také pro majetek, který byl škole svěřen zřizovatelem. Důležitým aspektem je ale skutečnost že veškerý majetek, který škola nabude musí být primárně určen pro výkon činnosti pro který byla škola zřízena. Při zřizování školy jako příspěvkové organizace musí kraj či obec (zřizovatel) vydat tzv. zřizovací listinu. V této zřizovací listině se pak jasně stanoví práva a povinnosti, kterými bude škola disponovat, a to v souladu s hlavním cílem pro který byla zřízena, a to zajišťovat určitý druh vzdělání. V zřizovací listině musí být uvedeny mnohé náležitosti. Z nejdůležitějších je potřeba zmínit zejména tyto:

- identifikace zřizovatele,
- určení hlavního účelu pro který byla škola zřízena,
- určení práv a povinností školy,
- určení majetku školy,
- určení doby na kterou je škola zřízena.

Posledním krokem pro zřízení školy je zápis do rejstříku škol a školských zařízení, přičemž návrh musí podat zřizovatel. Po zápisu a schválení dostává škola právo poskytovat vzdělání a také vykonávat s tím spojenou agendu.

#### **2.6.4 Řízení středoškolského zařízení**

V dnešní době neustále roste vzdělávací nabídka středních škol, vznikají nové obory a čím dál více studentů touží po středoškolském vzdělání, s tímto růstem zákonitě roste také „soutěž o studenty“. Trh vzdělávacích služeb je z velké části výjimečný a má svá určitá specifika. Nabídka a poptávka po vzdělávacích oborech nefunguje zcela tržně (na rozdíl od trhu zboží či jiných služeb) a mnoho lidí si stále nedokáže představit školské zařízení fungující jako tržní subjekt. Primárním cílem školského zařízení je poskytování vzdělávacích služeb, prohlubování odborných, praktických i teoretických schopností studentů, ale také rozvíjení jejich charakteru a postojů tak aby se v profesním i osobním životě uplatnili co nejlépe. Jinými slovy, cílem, a tudíž výstupem školy jsou vzdělání a slušní studenti. Naopak hlavním cílem firmy je dosažení zisku, rozšíření tržního podílu, rychlá návratnost investic či jen přežití a udržení na trhu. I když jsou cíle na první pohled odlišné, lze při srovnávání škol s jinými organizacemi nalézt mnoho stejných aspektů (Světlík, 2009).

Podobnosti můžeme hledat v tom, že na trhu existují úspěšné a prosperující podniky i školy, které vytvářejí produkty a služby o které mají lidé zájem, ale také naopak podniky a školy které jsou úspěšné méně a v krajním případě jim hrozí zánik. Stejně jako mají některé podniky problém najít pro své výrobky zákazníky, tak podobně některé školské zařízení trápí problém se získáváním studentů či žáků obecně. Škola je při nedostatku studentu limitována financemi a nemůže se tak dále rozvíjet. Další podobnost lze spatřit u celé řady firem jejichž výrobky se na trhu dostaly do fáze úpadku a ony samy nejsou schopny pružně reagovat inovacemi a vývojem. Stejně jsou na tom i některé školské zařízení, které jsou bezzubé při změně či rozšiřování vzdělávacích programů (produktů školy) takovým způsobem, aby nové programy byly pro studenty zajímavé a žádané a také aby odrážely měnící se podmínky ve společnosti. Vrcholový management podniku má často problém s tlakem při uskutečnění změn v řízení organizace firmy, který vytváří akcionáři či členové správních rad. Stejně jako management v podniku tak se také vedení školského zařízení brání novým podnětům ke změnám, které dostávají od studentů, rodičů či rady školy, a to z důvodu neochoty či, neznalosti, jak podobné situace řešit (Světlík, 2009).



Z těchto příkladů je jasné patrné že současné problémy některých škol jsou ve své podstatě totožné s problémy některých firem. Stěžejní otázka nastává při hledání hlavních příčin toho, proč je někdo na trhu úspěšnější a druhý méně a zdali se tyto aspekty „efektivnosti a úspěšnosti“ dají aplikovat také ve školství. Praxe nám na tyto otázky poskytuje kladnou odpověď. Pokud škola vhodně zvolí strategii, orientuje se na své zákazníky a klienty (studenty), upraví svůj vzdělávací program v součinnosti s aktuálním trhem, úspěšně komunikuje s partnery a sponzory a také dbá o svou image pak tyto kroky vedou zpravidla k úspěšnému fungování na trhu (Světlik, 2009).

Mezi hlavní priority školy, která je marketingově řízena patří:

- Strategické řízení školy – v tomto řízení se vedení snaží definovat příležitosti a hrozby školy, které přicházejí z vnějšího okolí školy. Ve škole systematicky probíhá identifikace silných a slabých stránek a na základně vyhodnocení daných analýz pak škola vytvoří své dlouhodobé cíle a stanoví strategie pro jejich dosažení.
- Vymezení stylu řízení školy – Vymezení takového stylu, aby bylo dosaženo rychlých reakcí na nepříznivé změny v okolí.
- Škola jako efektivní organizace – Pro úspěšné fungování na trhu musí škola podporovat svůj rozvoj formou různých strategií.
- Prosazování interního, personálního marketingu – tímto vnitřním marketingem rozumíme práci s lidmi ve škole, vytváření lepších podmínek pro mezilidské vztahy, zlepšování motivace pedagogů, pomoc a podporu pro týmovou spolupráci, prosazování pozitivního edukativního prostředí uvnitř školy.
- Uplatňování tzv. relačního marketingu – Je důležité, aby škola vytvářela podmínky pro spolupráci s odborníky, a to jak na bázi různých školení a seminářů pro své pedagogy tak také odbornými přednáškami pro studenty.
- Nepřetržitá pedagogická evaluace spojená s vyhodnocováním výsledků, dat, a hodnot získaných při analýzách, vnitřního a vnějšího prostředí školy. Všechny tyto faktory ovlivňují další rozvoj školy.

### **2.6.5 Koncepce školního marketingu**

V klasickém pojetí školního marketingu jsou studenti vnímáni jako klienti školy. Jako ostatní klienti mají i tito své přání a potřeby, a proto musí být tyto přání a potřeby, které se týkají vzdělání uspokojeny školou co nejlépe. Jelikož jsou u studentů značné

rozdíly v jejich zájmech, chování, potřebách apod. snaží se škola aplikovat segmentaci studentů podle které se rozdílné přání a potřeby různých skupin studentů uspokojují individuálním způsobem. K tomuto uspokojení slouží nástroje marketingového mixu. Tyto nástroje cílí především na:

- Nastavení studijní nabídky školy, tak aby vyhovovala potřebám studentů.
- Přizpůsobení studijní nabídky ceně, která odpovídá výši všeobecně vnímané hodnoty.
- Přiměřeně náročnou studijní zátěž kladenou na studenty.
- Poskytnutí vzdělávání ve správném místě a také v odpovídajícím edukačním prostředí.
- Zkvalitňování školních služeb prostřednictvím nástrojů propagačního mixu.
- Postupné zlepšování odborné úrovně, zlepšení interního prostředí školy, progresivní motivací pracovníků.

## 2.6.6 Přínosy přinášející marketingové řízení

Marketing je sám o sobě využíván ve všech zemích s rozvinutým tržním hospodářstvím. Stejně tak je uplatňován takřka ve všech podnicích a organizacích, jak příspěvkových, tak ziskových či neziskových. Školy vidí v marketingu velkou možnost, jak efektivně získávat potřebný počet studentů a s tím spojené také důležité finanční prostředky které jsou pro provoz a rozvoj školy nezbytné. Mezi největší přínosy marketingového řízení školy patří (Černohorský, 1996):

- **Zlepšení kvality a rozsahu nabídky vzdělávání** – Jelikož je školní trh charakteristický vysokou mírou konkurence musí se školy snažit o co nejvyšší kvalitu svých služeb (nabídka vzdělávání) a to zejména v šířce nabídky ale také poskytnutím příznivého edukačního prostředí a klimatu. Všechny tyto činnosti vedou k vyšší spokojenosti studentů (zákazníků školy), zvyšování loajality školy ve vztahu k veřejnosti a také její celkovou image. Zlepšení kvality vzdělávání se proto zpětně promítá v podobě vyššího zájmu o nabídku vzdělávání školy.
- **Plnění stanovených cílů** – Aplikace školního marketingu dává vedení školy potřebné nástroje, které jsou potřebné pro splnění cílů a poslání školy. Pečlivé analýzy prostředí poskytují škole dobré podklady pro vytvoření reálných cílů, vhodné strategie a také správné taktiky která škole umožní další rozvoj.

- **Informovanost** – Efektivní komunikace školy směrem k veřejnosti a okolí výrazně snižují riziko nesprávné volby školy ze strany studenta.
- **Finanční aspekty** – Škola, která nabízí kvalitní vzdělávání, které je přizpůsobeno nejen přáním a potřebám studentů, ale také potencionálním zaměstnavatelům či vysokým školám, škola, která disponuje stabilním vnitřním klimatem a kulturou v níž se efektivně komunikuje je více atraktivní pro další zdroje financování potřeb školy, které jí dále rozvíjí. Škola má také díky všem těmto faktorům zajištěny finance od státu, potažmo zřizovatele, jelikož kvalitní škola způsobuje zvýšení poptávky po studiu.
- **Loajální přístup** – Pokud škola trvale uspokojuje potřeby studentů vytváří v nich pozitivní (žádoucí) loajalitu. Tato loajalita vyvolává tzv. věrnost škole a lze ji vnímat např. tehdy kdy jiná škola nabízí poněkud lepší vzdělávací služby. Loajalita škole je nesmírně důležitý faktor, jelikož zdokonaluje a prohlubuje různé sítě vztahů. Tyto vztahy lze spatřit mezi okolím školy, sponzory a rodiči studentů. Všechny tyto faktory vytváří lepší možnosti pro financování potřeb školy.

## 2.6.7 Strategické plánování školského zařízení

Procesem strategického plánování se vedení většiny středních škol začíná věnovat až ve chvíli kdy začíná zjišťovat, že se v souvislosti s nábořem studentů dostává do vážných problémů. Příčiny lze hledat zejména v sestupné tendenci demografické křivky, slabé atraktivitě jak školy, tak daného oboru, ale také nízkému stupni image a povědomí, které škola má ve veřejném sektoru. S těmito problémovými faktory souvisí také omezení toku finančních prostředků, které škole poskytuje kraj, a to na základní potřeby jako je samotný provoz a rozvoj školy. Úbytek finančních prostředků má také velký vliv na pedagogické a nepedagogické pracovníky školy. Ředitelé jsou často nuceni některým učitelům snižovat úvazky, počty učitelských hodin či s nimi v krajním případě rozvázat pracovní poměr. Většina ředitelů středních škol pak doufá že se situace nějak sama zlepší a o její budoucnost se postará její zřizovatel. To se ale v mnohých případech nestane. Později, až si ředitelé uvědomí vážnost situace, začínají hledat příčiny tohoto problému (Kašparová, 2008).

V dnešní době není pojem plánování školám cizí. Základním plánem, který musí každá škola povinně vytvořit je plán rozpočtu. Mezi další oblasti plánování školy patří plánování úvazku pedagogů, a rozvrhu hodin na daný školní rok. Toto plánování nazýváme operativním či krátkodobým plánováním. V dnešní době je ale nutné hledět dopředu a pro zajištění úspěšnosti školy je bezpodmínečně nutné uvažovat nad plánováním v delším časovém

horizontu. Mezi rysy taktického (střednědobého) plánovacího cyklu patří identifikace problému nábory nových studentů, zlepšováním vybavení školy, změnami školních kurikulu a také studijních programů. Avšak mezi nejdůležitější oblast plánování, která škole pomůže uspět na trhu je plánování strategické – dlouhodobé na pět a více let. Strategické plánování se vyznačuje především definováním poslání a cíli školy, dále pak analýzami zdrojů, prostředí, priorit apod. Odpovídá na stěžejné otázku, co bychom měli dělat abychom byli v budoucnu úspěšní.

Jinými slovy lze strategické plánování školy definovat jako druh určitého procesu, ve kterém se vedení školy snaží vložit do souladu dlouhodobé cíle školy s jejími možnostmi s ohledem na stále se měnící prostředí (Kašparová, 2008).

## 2.6.8 Účastníci tvorby strategie školy

Při samotné tvorbě strategie je důležité, aby vedení školy do její tvorby zapojilo všechny účastníky, kterých se výsledná strategie bude týkat. Finální strategie bude o to úspěšnější čím více členů bude do její tvorby zapojeno. Mezi základní účastníky tvorby strategie školy patří:

- **Učitelé** – Učitelé tvoří základní segment tvorby strategie, a to hlavně z toho důvodu, že budou přítomni při samotné realizaci strategie ve škole. To, jestli budou cíle, úkoly a plány přeneseny z teorie do praxe závisí z podstatné části na nich.
- **Nepedagogičtí pracovníci** – Pro tvorbu strategie je dobré využít také nepedagogické pracovníky, jelikož pro vedení je jejich pohled na provoz školy velmi užitečný. Zaměstnanci jako účetní, školník či výchovný nepedagogický poradce mohou disponovat informacemi které mohou pomoci při stanovení např. dílčích analýz.
- **Žáci** – To, kam bude škola směřovat, jak bude úspěšná či jakou bude mít image určují právě studenti školy. Žáci školy by měli vědět a jistým způsobem také vnitřně souhlasit s tím kam se škola ubírá. Jelikož jsou žáci (spolu s rodiči) vedením školy vnímáni jako její klienti měli by být zapojeni do tvorby vizí školy a také SWOT analýzy. Pro vedení školy je důležité znát názor studentů na otázky týkající se stavu a rozvoje školy. Jejich poznatky (a také nesmysly) mohou přispět k lepšímu posouzení klíčových faktorů.
- **Rodiče** – Rodiče mají možnost vidět školu z druhé strany tzv. z vnějšího prostředí, a ve velké míře rozhodují o tom, zda bude dítě na danou školu chodit. Je proto vhodné, aby se vedení školy při vymezování svých strategií alespoň z části zaobíralo také názorem rodičů, a to formou třídních schůzek či různých dotazníků.

Jejich zpětnou vazbu pak může vedení školy využít při tvorbě SWOT analýzy či dalších dílčích analýz.

- **Zřizovatel** – Posledním účastníkem tvorby strategie je zřizovatel školy (ve většině případů kraj). Jeho účast na tvorbě strategie je však velmi malá. Škola by měla zřizovatele informovat o tvorbě, průběhu a dokončení strategie. Ten má možnost se ke všemu vyjádřit, či se do tvorby jakkoliv zapojit. V praxi ovšem zřizovatel spíše jen poskytne příslušné finanční prostředky a realizaci strategie přenechá vedení školy.

Při samotné tvorbě strategie je ovšem nejdůležitější vzájemná komunikace mezi všemi aktéry, kteří se na tvorbě strategie podílejí, a právě ona tvorba strategie komunikaci se všemi aktéry posiluje.

### 2.6.9 Strategie školy

Vrcholem strategického plánování školy je vytvoření a stanovení strategie. Strategii školy lze charakterizovat jako zásadní rozhodnutí, které se týká cílového trhu školy. Jedná se o takové rozhodnutí, které se zaobírá stávajícími a plánovanými studijními programy, určením toho, na koho budou tyto studijní programy zaměřeny, dále pak vytyčením pozice pro zařazení školy na trh a v neposlední řadě také co bude potřeba vše učinit v oblasti komunikace a práci s lidskými zdroji, aby vytyčené strategie a cíle byly dosažitelné a splnitelné (Eger, 2002).

Produkt, který škola vytváří je vzdělávací program. Tento program funguje jako rozhodující činitel, který ovlivňuje postavení školy na trhu. Je velice nutné, aby školy důsledně zvažovaly současnou i budoucí úspěšnost stávajících studijních programů. Jelikož není možné financovat každý studijní program stejnou měrou, (zdroje středních škol jsou limitovány), musí se vedení školy rozhodnout, na který studijní program se má zaměřit, vložit do něj finance, posílit jej, který studijní program inovovat, či který nahradit novým, popř. jej zrušit úplně. Úspěšnost studijních programů lze stanovit dle mnoha kritérií. Jsou jimi např. zájem studentů, náklady programu, všeobecná hodnota pro společnost, odlišnost od konkurence. Dle těchto kritérií lze uskutečnit také analýzu studijního programu. Po stanovení strategie se management školy musí rozhodnout o konkrétním rozčlenění zdrojů pro dané studijní programy. Poté je nutné brát v úvahu také ostatní faktory, a to např. speciální schopnosti školy a také zvláštní konkurenční výhody vybraných studijních programů které jsou dány odlišností a jedinečností (speciální gymnázia apod.). Jestli jsou všechny tyto faktory příznivé a pokud je stejně příznivá

i poptávka po studijních programech, pak nenastává žádná překážka pro to, aby se vedení školy rozhodlo do něj investovat vybrané finance (Eger, 2002).

## **2.7 Analýzy potřebné k definování strategie školy**

Plánování účinných strategií ve školských zařízeních je velice složitá záležitost. Hlavním důvodem je fakt, že škola stejně jako některé podniky nedokáže zcela efektivně predikovat budoucí vývoj trhu, zájem žáků, demografickou situaci a mnoho dalších aspektů. Efektivní strategie lze s velkou přesností plánovat především krátkodobě popř. střednědobě. Delší časové úseky mohou přinášet ve strategiích jisté odchylky, jelikož se veškeré okolí školy vyvíjí, a podmínky na trhu se z dlouhodobého hlediska mohou značně měnit. Vytvoření správné a účelné strategie školy je potřeba mnoha dílčích a specifických analýz. Tyto analýzy popisují prostředí, v němž se škola nachází, které jí ovlivňuje a také které má vliv na její výsledky a cíle. Vybraných analýz k určení a definici správných strategií je celá řada. Každá z analýz má svou jedinečnou hodnotu, kterou škole přispívá k zjištění potřebných informací. Jelikož má každá škola jiné priority, vize, cíle, operuje na různých trzích a také se pohybuje v různém konkurenčním prostředí, využívá ke stanovení strategie jen vybrané analýzy, které považuje za důležité, a které jsou také v souladu s trhem na kterém se nachází stejně tak jako s dalšími specifickými aspekty (vize, cíle, konkurenční prostředí). Jinými slovy lze říct, že každá škola využívá pro vytvoření cílové strategie jiné analýzy a záleží pouze na ní, jak široké spektrum analýz použije. Pravidlo, které říká, že strategie je tím úspěšnější čím více analýz škola použije tedy neplatí. Je nutné, aby škola dobře zvážila, které analýzy použije, jelikož pouze na nich bude záležet úspěšnost strategie a také to, zda bude škola v budoucnu úspěšná v plnění cílů, které si stanovila.

V rámci této diplomové práce budeme k analyzování okolí školy, konkurence, zdrojů a dalších faktorů využívat příslušné metody. Pro analýzu vnějšího prostředí školy využijí základní PEST analýzu a také Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Pomocí VRIO analýzy zdrojů, McKinsyho 7S analýzy specifikujeme vnitřní – interní prostředí školy. Finanční analýze se budeme věnovat pouze okrajově kdy uvedu způsob financování školy a také popíši jednotlivé finanční toky, které proudí do školy a zajišťují její roční chod. Následně se budu zabývat analýzami, které lze zařadit jak do vnějšího, tak také do vnitřního prostředí školy. Jsou jimi BCG matice, a na závěr také jedna z nejdůležitějších analýz SWOT analýza. Po vyhodnocení všech těchto analýz navrhu vhodné strategie, které by školy měli pomoci k dalšímu rozvoji v budoucnu.

### 3 Prezentace vybraného školského zařízení

Střední odborná škola ve Frýdku-Místku na ulici Lískovecká 2089 a její součástí jsou také odloučené pracoviště Na hrázi – Frýdek-Místek (zemědělské obory), Frýdlantě nad Ostravicí a areálu Válcoven plechu (dílny pro studenty učebních oborů). Jedná se o příspěvkovou organizaci jejímž zřizovatelem je kraj Moravskoslezský kraj (prostřednictvím MŠMT). Statutárním orgánem organizace je ředitel škol Ing. Pavel Řezníček, který je jmenovaný radou kraje. Ředitel školy jedná jménem školy navenek samostatně a jeho odpovědnost má v kompetenci rada kraje která, jej do funkce v roce 2011 zvolila. Ředitel pro zajištění řádného chodu školy jmenoval celkem čtyři zástupce ředitele (statutární zástupce, zástupci pro praktickou výuku a zástupce pro teoretické vyučování), dále pak vedoucí učitele pro teoretické a praktické vyučování, vedoucí ekonomického úseku, a dvě vedoucí školní kuchyně. V roce 2019 na škole pracuje celkem 66 učitelů (32 pro odbornou výuku, 34 pro teoretickou výuku a 34 technickohospodářských pracovníků. Logo školy spolu s heslem školy můžeme vidět na obrázku níže.

Obrázek 3.1 Logo a heslo SOŠ FM



**Zdroj:** Výroční zpráva SOŠ FM 2018/2019

### **3.1 Stručná historie Střední odborné školy**

Začátek příběhu Střední odborné školy ve Frýdku – Místku se začal psát 22. září 2010, kdy došlo na základě rozhodnutí zastupitelstva Moravskoslezského kraje ke sloučení Střední odborné školy strojírenské a dopravní ve Frýdku-Místku se Střední školou zemědělskou a lesnickou ve Frýdku-Místku. Toto spojení vešlo v platnost k 1. lednu 2011. Tento příběh však není zcela úplný, neboť se neslučovaly pouze dvě školské instituce nýbrž rovnou čtyři.

První spojení škol začalo 1. července 2000 kdy bylo na základě rozhodnutí zastupitelstva Moravskoslezského kraje rozhodnuto o tom, že práva a povinnosti Středního odborného učiliště strojírenského ve Frýdlantu nad Ostravicí budou převedeny na Střední školu strojírenskou a dopravní ve Frýdku – Místku. Druhé spojení započalo ve školním roce 2006/2007, kdy také došlo ke sloučení dvou odborných učilišť, a to Středního odborného učiliště zemědělského ve Frýdku-Místku se Středním odborným učilištěm lesnickým na Bílé. Spojením těchto dvou učilišť vznikla zcela nová vzdělávací organizace, a to Střední škola zemědělská a lesnická.

Sloučením těchto škol, které se jak v minulosti, tak také nyní mohli pyšnit dlouhou tradicí a pevným místem v regionu, vznik nový subjekt, který má ve své nové podobě stejně silné postavení na trhu v našem regionu a dokáže se efektivně vyrovnávat s měnícími se potřebami trhu práce. Střední odborná škola ve Frýdku – Místku nabízí žákům nejen široké spektrum studijních a učebních oborů ale také kvalitní úroveň teoretické i praktické výuky v moderních prostorech. Vzdělání na střední odborné škole zajišťuje absolventům také další životní a profesní růst, jelikož aktivně spolupracuje s mnoha regionálními podniky a živnostníky kde budoucí absolventi naleznou jisté, perspektivní a dobře finančně ohodnocené zaměstnání.

### **3.2 Obecné informace**

Střední odborná škola ve Frýdku-Místku poskytuje zájemcům obory v oblasti strojírenství, dopravy, zemědělství a lesnictví. Studenti mohou úspěšným absolvováním získat úplné střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou ve studijních oborech, nebo střední vzdělání zakončené výučním listem ve tříletých studijních oborech. Provázanost mezi těmito všemi obory na jedné střední škole nabízí žákům lepší propustnost mezi jednotlivými obory. Pro absolventy tříletých studijních oborů nabízí škola pokračování v navazujícím nadstavbovém studiu zakončeném maturitní zkouškou.

Primárním cílem školy je úspěšné uplatnění absolventů na trhu práce. Spolu s tím také zajištění, aby veškeré studijní a učební obory splňovali teoretické i praktické náležitosti



požadované ze strany zaměstnavatelů. Tomu napomáhá velikost obou pracovišť pro teoretickou výuku a také detašované umístění dílen ve Frýdlantu nad Ostravicí a Frýdku – Místku.

### 3.3 Přehled studijních a učebních oborů

Střední odborná škola ve Frýdku – Místku poskytuje celkem 11 vzdělávacích oborů. Tři obory jsou čtyřleté studijní obory zakončené maturitní zkouškou, sedm oborů je tříletých zakončených výučním listem a jeden obor je také začleněn do nadstavbového studia. Rozčleněné obory jsou popsány na obrázku níže.

Obrázek 3.2 Vzdělávací programy SOŠ FM

Kód oboru	Název oboru	Schvalovací doložka
<b>Čtyřleté obory</b>		
23-45-L/01	Mechanik seřizovač (MS)	MŠMT, 6.5.2009, č.j. 9325/2009-23
37-41-M/01	Provoz a ekonomika dopravy (PE)	MŠMT, 29.5.2008, č.j. 6907/2008-23
41-41-M/01	Agropodnikání (AG)	MŠMT, 28.6.2007, č.j. 12698/2007-23
<b>Tříleté obory</b>		
23-51-H/01	Strojní mechanik (SM)	MŠMT, 28.6.2007, č.j. 12698/2007-23
23-56-H/01	Obráběč kovů (OK)	MŠMT, 29.5.2008, č.j. 6907/2008-23
23-68-H/01	Mechanik opravář motorových vozidel (AM)	MŠMT, 28.6.2007, č.j. 12698/2007-23
26-57-H/01	Autoelektrikář (AE)	MŠMT 29.5.2008, č.j. 6907/2008-23
41-51-H/01	Zemědělec – farmář (ZF)	MŠMT 28.6.2007, č.j. 12698/2007-23
41-52-H/01	Zahradník (ZA)	MŠMT 28.6.2007, č.j. 12698/2007-23
41-55-H/01	Opravář zemědělských strojů (OS)	MŠMT 28.6.2007, č.j. 12698/2007-23
<b>Nástavbové studium</b>		
64-41-L/51	Podnikání (PO)	MŠMT 6.5.2009, č.j. 9325/2009-23

**Zdroj:** Výroční zpráva SOŠ FM 2018/2019

### 3.4 Vývoj počtu žáků a tříd

Vývoj počtu žáků a tříd je za sledované období sedmi let klesající. Důvody můžeme najít zejména v klesajícím trendu demografické křivky, ale také s úbytkem oborů po sloučení škol v roce 2011. Škola v letech 2011-2017 postupně rušila obory o které nebyl přílišný zájem. Během těchto sedmi let škola postupně zrušila, či sloučila studijní obory silniční doprava, zemědělský podnikatel, mechanizace a služby a učební obory zámečnický, klempíř, podkovář a zemědělský kovář, lesní mechanizátor a také nadstavbový obor provozní technika. Souběžně

s úbytkem žáků a tříd se také snižoval počet zaměstnanců školy, a to zejména učitelů teoretické a praktické výuky. Vývoj počtu žáků a tříd můžeme vidět v tabulce níže.

Tabulka 3.1 Vývoj počtu žáků a tříd

	2011/12	2012/13	2013/14	2014/2015	2015/16	2016/17	2017/18
<b>Počet žáků</b>	961	801	750	668	649	660	651
<b>Počet tříd</b>	42	34	28	24	24	24	23
<b>Průměrný počet žáků ve třídě</b>	22,28	23,56	26,79	27,83	27,04	27,5	28,3

Zdroj: Výroční zpráva SOŠ FM 2018/2019

### 3.4.1 Přehled žáků a tříd ve studijních programech ve školním roce 2018/2019

Ve školním roce 2018/2019 studovalo učební obory celkem 369 žáků. Nejvíce žáků navštěvovalo obor opravář zemědělských strojů a to celkově 83 studentů. Nejméně pak obor zahradník, který studovalo pouze 20 studentů. Počet žáků v jednotlivých oborech můžeme vidět v tabulce níže.

Tabulka 3.2 Aktuální počet žáků a tříd v učebních oborech

<b>Obor</b>	<b>1. ročník</b>	<b>2. ročník</b>	<b>3. ročník</b>	<b>Žáků celkem</b>
<b>Strojní mechanik</b>	11	7	18	36
<b>Obráběč kovů</b>	12	16	25	53
<b>Mechanik opravář motorových vozidel</b>	23	32	16	71
<b>Autoelektrikář</b>	10	20	9	39
<b>Zemědělec-farmář</b>	27	24	16	67
<b>Zahradník</b>	5	8	7	20
<b>Opravář zemědělských strojů</b>	23	33	27	83
<b>Celkem</b>	111	140	118	369

Zdroj: Výroční zpráva SOŠ FM 2018/2019

Ve shodném školním roce studovalo studijní a nadstavbové obory celkem 281 žáků. Největší studentské zastoupení měl obor mechanik seřizovač, který studovalo celkem 117 žáků. Tento obor navštěvuje také nejvíce studentů z celé školy. Naopak oborem, který je mezi studenty nejméně preferovaný je obor agropodnikání, který navštěvuje pouze 40 studentů. Tabulku, která popisuje počet žáků v jednotlivých oborech můžeme vidět níže.

Tabulka 3.3 Aktuální počet žáků a tříd ve studijních oborech

Obor	1. ročník	2. ročník	3. ročník	4 ročník	Žáků celkem
<b>Mechanik seřizovač</b>	33	32	29	23	117
<b>Provoz a ekonomika dopravy</b>	22	12	13	22	69
<b>Agropodnikání</b>	12	12	7	9	40
<b>Podnikání-nadstavba</b>	32	26			58
<b>Celkem</b>	102	82	43	54	281

**Zdroj:** Výroční zpráva SOŠ FM 2018/2019

### 3.5 Základní údaje o hospodaření školy

Hospodaření Střední odborné školy ve Frýdku-Místku je dle zřizovací listiny rozděleno do dvou oblastí. První oblastí je hlavní činnost školy, a to je střední vzdělávání, stravování studentů, zaměstnanců a volnočasové aktivity. Druhou oblastí je doplňková činnost. Do této oblastí patří např. provádění vzdělávacích a rekvalifikačních kurzů, svářečské kurzy, pronájem majetku, ubytovací služby, hostinská činnost, závodní stravování pro veřejnost aj. Účelem doplňkové činnosti je využívání volných kapacit školy za účelem dosažení zisku, který je zdrojem přírůstku do peněžních fondů. Tabulka č. 3.4 popisuje základní strukturu hospodaření školy.

Tabulka 3.4 Struktura hospodaření školy

<b>Náklady organizace činily v roce 2018 celkem</b>	<b>82 249 035,99 Kč</b>
<i>z toho:</i> hlavní činnost	75 402 548,38 Kč
doplňková činnost	6 846 487,61 Kč
<b>Výnosy organizace činily v roce 2018 celkem</b>	<b>82 428 633,97 Kč</b>
<i>z toho:</i> hlavní činnost	75 402 548,38 Kč
doplňková činnost	7 026 085,59 Kč
<b>Výsledek hospodaření organizace v roce 2018 celkem</b>	<b>179 597,98 Kč</b>
<i>z toho:</i> hlavní činnost	0,00 Kč
doplňková činnost	179 597,98 Kč

**Zdroj:** vlastní zpracování

#### 3.5.1 Čerpání účelových dotací

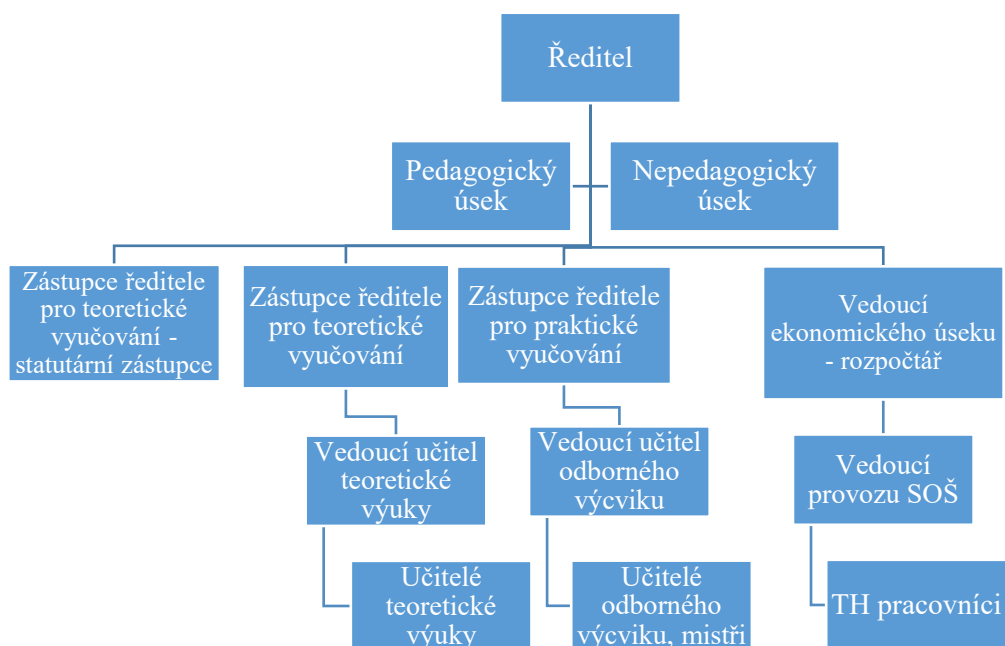
Financování Střední odborné školy ve Frýdku – Místku je zajišťováno kombinací dotací ze státního rozpočtu, které škole poskytuje zřizovatel, dotacemi zřizovatele, přídavnými dotacemi z Evropských strukturálních fondů a také příjmů z vlastní doplňkové činnosti. Cílem školy z ekonomického hlediska je vyrovnaný rozpočet.

Náklady školy činily 82, 25 mil. Kč, výnosy pak 82, 43 mil. Kč. Hospodaření vlastní činnosti bylo vyrovnané, a to ve výši 75, 40 mil. Kč. Nejvýznamnější položkou na stránce příjmů byla dotace na přímé náklady spojené se vzděláváním, a to ve výši 46,31 mil. Kč. Druhou nejvýznamnější položkou na straně příjmů byl příspěvek na provoz od zřizovatele a ten činil 13, 7 mil. Kč.

### 3.6 Organizační struktura Střední odborné školy ve Frýdku-Místku

Střední odborná škola ve Frýdku-Místku uplatňuje liniovou organizační strukturu. Tato struktura je blíže specifikována na obrázku níže.

Obrázek 3.3 Organizační struktura SOŠ FM



**Zdroj:** vlastní zpracování

## 4 Strategická analýza v podmínkách konkrétního školského zařízení

V této kapitole diplomové práce se budeme zabývat tvorbou analýz vnějšího, vnitřního a smíšeného prostředí Střední odborné školy ve Frýdku-Místku.

### 4.1 Analýza vnějšího prostředí školy

Analýza vnějšího prostředí Střední odborné školy ve Frýdku-Místku bude specifikována pomocí dvou základních analýz, a to PEST analýzou a také Porterovu pětifaktorovou analýzou konkurenčního prostředí.

#### 4.1.1 PEST analýza

**Politické faktory** – Politické prostředí ovlivňuje chod školy zcela zásadním způsobem. V první řadě je třeba uvést že škola jako taková se až do roku 2018 řídila zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Tento zákon byl v roce 2018 pozměněn na zákon 167/2018 Sb., ve stejném znění jako doposud. Změny toho zákona byly pouze kosmetické a týkaly se především předškolního vzdělávání. Na středoškolské vzdělávání neměly takřka žádný vliv.

Politické prostředí České republiky je v rámci EU poměrně stabilní. Daňová soustava je poměrně vysoká (15 a 19 %). České školství na rozdíl od dalších oblastí a struktur ČR nezaznamenalo v posledních letech vážnější kauzy ani problémy tudíž také vykazuje známky stability a postupného růstu. Postupný rozvoj a růst je zajištěn také díky dotacím a grantům EU. Středo levicová vláda ČR (potažmo MŠMT) se v oblasti vzdělávání inspiroje zejména Skandinávským modelem vzdělávání, kde je dbáno především na efektivitu a odborné znalosti studentů. Ve školním roce 2018/2019 zavedlo České školství tyto změny týkající se středoškolského studia.

- Nová vyhláška upravuje, které žáky je možno spojovat do jedné třídy, ale také které obory mohou být v jedné třídě spojeny.
- Od roku 2019 vejde v platnost rozvojový program na vyrovnání mezikrajových rozdílů v odměňování pedagogů – 1 mld. Kč.
- Od školního roku 2018/2019 bude možné rozšířit počet hodin výuky na středních školách – na tento krok MŠMT vyčlenilo 700 mil. Kč.
- Od roku 2019 bude MŠMT zveřejňovat metodiky, dle kterých si může vedení středních škol předem spočítat počet úvazků a učitelů, které na jejich typ připadají.

Zřizovatelé a ředitelé středních škol si tak budou moci dopředu zjistit s jakým objemem financí mohou disponovat v dalších obdobích.

Do těchto faktorů spadají také vztahy se zřizovatelem, kterým je v tomto případě kraj, potažmo vztahy s městem, resp. s místní samosprávou. Vztah střední školy se svým zřizovatelem jsou na velmi dobré úrovni což svědčí také o množství projektů, které Moravskoslezský kraj jakožto zřizovatel zaštiťuje. Aktuální jsou nyní tyto projekty:

- Obnova učebních pomůcek hospodářských oborů a vybudování jazykové učebny v SOŠ Frýdek-Místek.
- Zřízení učebny pro programování CNC a zajištění bezbariérového přístupu na SOŠ Frýdek-Místek.

Díky Evropskému projektu ERASMUS + získala SOŠ F-M v roce 2018 na základě projektu „Rozšíření kompetencí budoucích absolventů v zemích EU“ dotaci jejíž cílem byla stáž žáků a získání certifikátu (ECVET/EUROPASS) a osvědčení: - obsluha sklízecí mlátičky.

**Ekonomické faktory**-Ekonomika České republiky se v roce 2019 nachází ve velice stabilní situaci, růst ekonomiky ve výši 3 % reálného hrubého domácího produktu je oproti roku 2018 přívětivý. Míra inflace činí 2,5 %. Nezaměstnanost je v České republice jedna z nejnižších v EU a v roce 2019 je pouze 2,4 %. Ekonomická situace ČR se zásadně dotýká také rezortu školství. MŠMT je financováno ze státního rozpočtu. V roce 2019 bylo MŠMT vyhrazeno ze státního rozpočtu 195,7 mld. Kč., což je historicky největší přísun financí, které kdy MŠMT ze státního rozpočtu obdrželo a vláda ČR tím také potvrdila, že školství je jednou z jejich základních priorit.

V moravskoslezském kraji je nezaměstnanost vyšší než v průměru celé České republiky a to konkrétně 4,78 %. Střední školy se obecně v České republice potýkají s nedostatkem pedagogů. V moravskoslezském kraji tomu není jinak. Pro střední školy je složité najít kvalitního mladého pedagoga, a to zejména z důvodu nízkých mezd. V roce 2019 došlo proto ke zvýšení mezd pedagogů o 15 %, a nepedagogických pracovníků o 10 %. Průměrná mzda pedagogů středních škol je v roce 2019 33 114 Kč. MŠMT vyčlenilo v tomto roce na platy zaměstnanců v regionálním školství 95 mld. Kč, což je o 16,1 mld. Kč více než v roce 2018.

Obrázek 4.1 Platové třídy učitelů v roce 2019

Platové třídy	Stupěň Praxe												
			4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	1	do 2 let	13 550	14 700	15 900	17 230	21 840	27 300	27 530	28 020	28 630	29 320	30 410
	2	do 6 let	14 050	15 230	16 560	17 930	22 470	27 540	27 780	28 510	29 230	30 210	31 840
	3	do 12 let	14 930	16 240	17 620	19 190	23 060	27 860	28 210	28 880	30 400	31 480	33 550
	4	do 19 let	15 970	17 340	18 840	20 390	24 120	28 440	29 080	29 960	31 670	33 790	36 340
	5	do 27 let	16 980	18 470	20 060	21 820	25 190	29 320	30 000	31 220	33 640	36 380	39 920
	6	do 32 let	18 430	20 040	21 720	23 600	26 980	30 820	31 660	32 950	36 460	39 380	43 150
	7	nad 32 let	18 950	20 570	22 320	24 260	27 750	31 520	32 340	33 840	37 330	40 370	44 180

**Zdroj:** (vimvic, online, 2019)

**Sociální faktory** – Demografický vývoj České republiky má vzestupnou tendenci. V roce 2018 přibýlo v České republice 39 745 obyvatel a k 31.12.2018 bylo v České republice evidováno 10 649 800 obyvatel. Obrázek níže popisuje vývoj počtu obyvatel v ČR.

Obrázek 4.2 Vývoj počtu obyvatel ČR

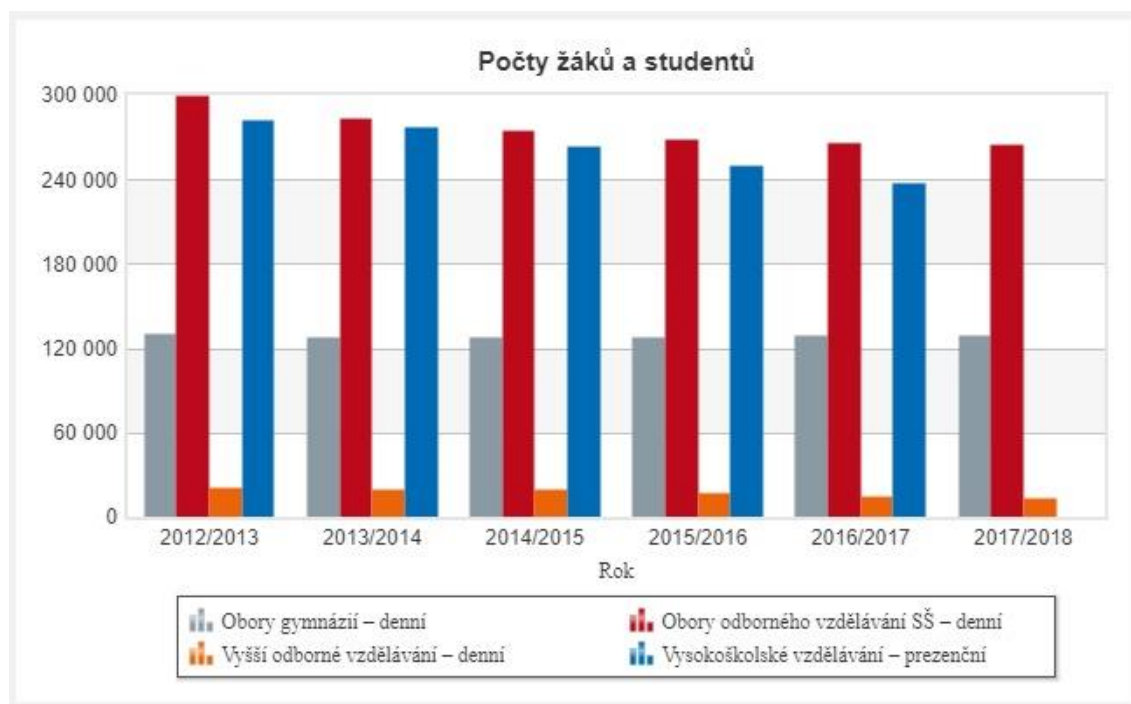


**Zdroj:** (czso, online, 2018)

Ve školství je situace poměrně překvapivá a to ta, že zájem studentů o středoškolské, vyšší odborné a vysokoškolské studium klesá, popř. se víceméně nemění (střední školy). Důvodů pro to může být celá řada. Tím hlavním důvodem je ale to, že trh s vysokoškolskými je nadměru přehlčen. Absolventi vysokých škol mají mnohdy problém získat po ukončení studia kvalitní zaměstnání a často také končí v úplně jiných oborech, než které studovali. Dalším důvodem

může být také nový trend „rychlého osamostatnění se“ kdy potencionální studenti vysokých škol netouží dále studovat, ale co nejrychleji se osamostatnit, najít si stálé zaměstnání, cestovat apod. Důvody lze najít také v systému odměňování absolventů vysokoškolského studia, kdy mnozí absolventi učebních oborů a středních škol mají mnohdy nástupní platy větší než léta studující vysokoškolák. Obrázek č. 4.3 níže popisuje počty žáků a studentů v ČR.

Obrázek 4.3 Počty žáků a studentů v ČR



**Zdroj:** (czso.cz, online, 2018)

Mezi další sociálně kulturní faktory patří také náboženství. V roce 2019 České republiky je přes dva milióny věřících občanů z toho přes 1,1 miliónu se hlásí k římskokatolické církvi. Náboženství je však v České republice spíše na ústupu a počet věřících občanů každým rokem klesá.

V Moravskoslezském kraji má počet obyvatel mírně klesající tendenci. Oproti roku 2017 klesl počet obyvatel z 1 205 886 na 1 203 299. Trend poklesu počtu obyvatel je dlouhodobý, ale je třeba zdůraznit že není dán porodností v Moravskoslezském kraji. Ta každoročně roste. Pokles je dán odlivem mladých lidí za prací do větších měst jako je Praha, Brno, jiných krajů či usazením se v zahraničí. V okrese Frýdek – Místek počet obyvatel mírně roste, a to konkrétně v letech 2017 a 2018 z 213 686 na 214 187. Tento meziroční mírný růst je připisován zejména automobilce Hyundai, která každoročně rozšiřuje svůj výrobní program a láká pro svou výrobu velké množství lidí.



Školství v Moravskoslezském kraji zaznamenává až na výjimky pokles v počtu studentů. Tento pokles je znázorněn v tabulce níže.

Tabulka 4.1 Počet studentů a dětí v Moravskoslezském kraji

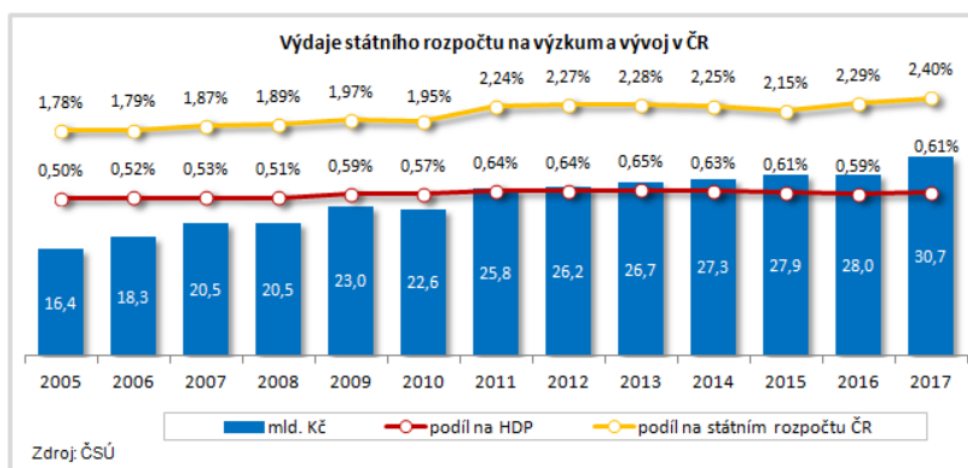
	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
<b>Děti v mateřských školách</b>	40 845	40 755	40 267	39 419	39 186
<b>Žáci v základních školách</b>	98 137	100 074	101 518	103 260	104 247
<b>Žáci ve středních školách</b>	54 270	54 865	49 868	48 527	47 662
<b>Studenti vysokých škol</b>	42 437	38 924	35 852	33 331	31 502

**Zdroj:** vlastní zpracování dle (czso.cz, 2018, online)

Počet žáku, kteří studují střední školu každý rok mírně klesá. Je to dáno tím, že mnohdy studenti studují v jiném kraji, než mají místo trvalého bydliště, popř. se přestěhují do jiného kraje. V roce 2018 byl počet studentů v Moravskoslezském kraji studující střední školu zakončenou maturitní zkouškou 20 900, a žáků studujících učební obory 9 981. Klesající trend byl výrazný až do roku 2015. Od tohoto roku je počet studentů studující střední školy, popř. učiliště ze statistického hlediska jen mírně kolísající. V roce 2018 bylo na území Moravskoslezského kraje 138 středních škol, kteří poskytovali studium 47 662 studentům.

**Technologické faktory** – Česká republika je z pohledu zemi EU technologicky vyspělým státem. Největší zastoupení má v České republice oblast ICT, biotechnologie a také nanotechnologie. Oblast špičkových „HIGH-TECH“ je pak zastoupena méně. Česká republika investuje každoročně do vědy a výzkumu miliardy korun. Výdaje státního rozpočtu na vědu a výzkum jsou zobrazeny níže.

Obrázek 4.4 Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v ČR



**Zdroj:** (czso.cz, online, 2018)

Česká republika vlastní také mnoho důležitých patentů a licencí, a to zejména v oblasti automobilového průmyslu, biomechanického inženýrství a potravinářství.

V Moravskoslezském kraji je situace v oblasti vědy a vývoje na poměrně dobré úrovni. Počet pracovišť výzkumu a vývoje roste a stejně tak také počet výzkumných pracovníků a výdajů na vědu a výzkum ze strany státu.

Co se týče školství tak stejně jako stát tak také Moravskoslezský kraj podporuje technologický pokrok ve všech školských zařízeních. S pomocí nejrůznějších dotací pomáhá školám financovat modernizaci počítačových učeben, projektorů ve třídách a dále pak zejména na odborných školách technické pomůcky, stroje a zařízení, které slouží k odbornému výcviku a praxi studentů.

Mezi vývojové projekty na Střední odborné škole ve Frýdku-Místku, které byly financovány ze státních a krajských zdrojů lze zmínit zejména modernizace zámečnické dílny a učebny zemědělských strojů. Vybudování jazykové učebny a obnova učebny pro programování CNC.

#### 4.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V této analýze budeme popisovat pět základních činitelů, kteří ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost školy na trhu.

**Vyjednávací síla dodavatelů** – Do této kategorie Porterovy analýzy lze zařadit mnoho faktorů. Ve školském zařízení jsou dodavatelem služeb (vzdělání) pedagogičtí zaměstnanci

školy – učitelé. Stejně jako ostatní nepedagogičtí pracovníci musí také oni dodržovat předpisy, vyhlášky a pracovní a školní řády. Mají však velice silnou vyjednávací moc, a to z toho důvodu že si uvědomují svoji jedinečnost na trhu práce. Kvalitních pedagogů je na trhu práce nedostatek, školy mají problém si pedagogy udržet či je vůbec nalézt. To si pedagogové uvědomují a pokud by za účelem dosažení nějakého cíle spojily síly mohli by to být právě oni kdo by byl hnacím motorem pro změny. Pedagogové na středních odborných školách a učilištích jsou vesměs odborníci ve svém oboru a nebyl by pro ně problém najít si finančně lépe ohodnocenou pracovní pozici v soukromém sektoru. Jejich vyjednávací síla je dána a ovlivňována také tím, jak se trh s pedagogy vyvíjí. Pokud by počet nových pedagogů každoročně stoupal, zvyšovala by tato nová konkurence konkurenci v pedagogickém prostředí a tím by se ve velké míře snižovala vyjednávací sílu učitelů.

Mezi určitou skupinu dodavatelů služeb lze zahrnout také nepedagogické pracovníky a technickohospodářské pracovníky, bez kterých by chod školy nemohl fungovat, jsou to např. ekonomové, rozpočtáři, účetní, hospodáři, školníci a kuchařky. Tito pracovníci však disponují jen malou vyjednávací silou, jelikož jsou poměrně dobře nahraditelní a na trhu práce jich je dostatek.

**Vyjednávací síla zákazníků** – Zákazníci středních škol jsou její studenti. Ti se na základě svých preferencí rozhodují, jakou školu si vyberou pro své další studium. Pro školu je zásadní dosáhnout každý rok co největšího počtu studentů, jelikož právě od studentů jsou odvozeny finance, které každý rok škola od kraje dostává. Jelikož je jejich vyjednávací síla poměrně velká, musí se škola snažit, aby vyšla vstříc co největšímu počtu studentu. Proto zakládá školský parlament, kde řeší námitky, přání a požadavky studentů. Pro úspěšný chod si škola musí také vytvořit jakousi konkurenční výhodu, aby si studenty udržela a také přivedla každý rok nové. Střední odborná škola nabízí kupříkladu svářečský průkaz, velké množství řidičských oprávnění, certifikované kurzy v oblasti strojírenství či zemědělství a mnoho dalších. Všechny tyto školní aktivity, které nabízí zdarma svým studentům mají za úkol nejen zvýšit přidanou hodnotu školy a uvést ji do povědomí širší veřejnosti, ale také snižovat vyjednávací sílu zákazníků, tak aby nebyli schopni podobné bonusové aktivity nalézt u jiných středních škol. Pokud je ovšem zákazník s nabídkou celkového nabízeného produktu (vzdělávací program a bonusové aktivity ke studiu) nespokojen, může studium ukončit a oslovit vyhovující soukromou či veřejnou školu v okolí.

**Hrozba vstupu na trh nových potencionálních konkurentů** – Hrozba vstupu na trh nových škol není příliš velká, a to zejména proto, že školu jako veřejnou státní instituci může zřídit pouze kraj prostřednictvím MŠMT, resp. státu. Domníváme se, že tento trh je poměrně specifický, jelikož není snadné do nově zřízeného školského zařízení přilákat nové studenty. Svou roli zde hraje historie, dostupnost, úspěchy školy, zájem studentů, a především image a veřejné mínění. Všechny tyto aspekty jsou z krátkodobého časového hlediska nedosažitelné, a proto není lehké (např. z pozice kraje) otevřít nové školské zařízení. Hrozba nových konkurentů tak může přijít pouze z privátního sektoru prostřednictvím zakladatelů soukromých středních škol. Jak už bylo řečeno výše, tento vstup brzdí mnoho bariér, a proto je v blízké budoucnosti nepravděpodobné, že by na trh středních škol ve Frýdku-Místku vstoupil soukromý investor s plánem na vytvoření soukromé vzdělávací instituce. Důvodem je také fakt, že ve Frýdku – Místku a v jeho blízkém okolí se soukromých středních škol vyskytuje dostatek.

**Hrozba substitučních výrobků či služeb** – Oblast středoškolského vzdělávání je velice specifickou formou trhu, proto je také hrozba substitučních služeb v tomto případě poměrně značně omezená. Substitutem středoškolského vzdělání je rozhodnutí studenta základní školy, že již dále nebude pokračovat v dalším vzdělávání a po ukončení povinné školní docházky nastoupí do pracovního procesu. Hrozba substitučních služeb je však poměrně malá, protože drtivá většina absolventů základních škol dává přednost pokračování ve studiu na středních školách, učilištích apod.

**Rivalita mezi konkurenčními organizacemi působícími na daném trhu** – Na trhu vzdělávacích služeb je míra konkurence poměrně vysoká. V moravskoslezském kraji, potažmo Frýdku-Místku se nachází celá řada veřejných i soukromých středních škol a učilišť. Všechny školy mezi sebou soutěží o každého studenta, jelikož právě na nich je závislé jejich financování a rozvoj. Důležitá je v tomto ohledu konkurenční výhoda. Střední odborná škola dosáhla své hlavní konkurenční výhody oproti jiným školám tím, že se v roce 2011 sloučila se Střední školou zemědělskou a lesnickou čím pod svá křídla získala ještě větší množství perspektivních oborů. Mezi další konkurenční výhody určitě patří moderní vybavenost školy, nové učebny, dále také spolupráce s velkými strojírenskými, dopravními a výrobními podniky, ale také jak už bylo zmíněno výše různé možnosti seberealizace studentů v podobě speciálních kurzů,

certifikátů, a osvědčení. Nicméně právě proto, že kdykoliv může dojít ke změně preference studia ze strany žáků nebo dokonce odchodu ze školy, hodnotíme míru rivality mezi konkurenčními školami jako vysokou.

## **4.2 Analýza vnitřního prostředí školy**

Vnitřní prostředí Střední odborné školy bude popsáno pomocí dvou základních metod. Těmito metodami jsou VRIO analýza zdrojů a McKinsyho 7S analýza.

### **4.2.1 VRIO analýzy zdrojů**

V této analýze budu hodnotit základní zdroje, které jsou pro školu klíčové. Jsou jimi zdroje finanční, lidské, materiální a nehmotné. Zdroje budu hodnotit dle čtyř aspektů a to hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a uspořádání organizace. Účelem metody je nalézt konkurenční výhodu, a to právě ve zdrojích, které má škola k dispozici.

**Materiální zdroje** – Střední odborná škola ve Frýdku-Místku produkuje jako svou hlavní činnost poskytování vzdělávacích služeb, tudíž její produkt není hmotného původu. Hmotné zdroje organizace jsou zastoupeny zejména majetkem školy, který se skládá ze dvou hlavních budov ve Frýdku-Místku, dále pak učebních dílen v areálu Válcoven plechu ve Frýdku-Místku a Frýdlantu nad Ostravicí. Pro svou odbornou výuku škola využívá moderní učební pomůcky a nástroje, které splňují nároky, jež budou na budoucí absolventy kladeny ze strany zaměstnavatelů. Jedná se zejména o svářečské náčiní, speciální programovací učebny CNC strojů, vybavení dílen pro praktickou výuku automechaniků a autoelektrikářů, zemědělské secí a sklízecí stroje, audiovizuální učebny pro studenty oboru agropodnikání a ekonomiky v dopravě, dále pak velký vozový park, který slouží k výuce studentů v oblasti řízení motorových vozidel (osobní automobily, nákladní automobily s přívěsem, traktory, kombajny a jiné speciální zemědělské stroje). Škola také vlastní rozsáhlé zemědělské pozemky, lesy a lesní školky, které se nacházejí na okraji města a slouží, jak pro výuku mnoha oborů (agropodnikání, zemědělec – farmář, zahradník, opravář zemědělských strojů), tak také pro výsadbu zemědělských plodin, květin a stromků, které škola celoročně obhospodařuje a následně s nimi obchoduje. Grafické znázornění hmotných zdrojů lze vidět v tabulce níže.

Tabulka 4.2 Materiální zdroje školy

Materiální zdroje	Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizace	Konkurenceschopnost
Budovy	Ne	Ne	Ano	Ano	Konkurenční rovnost
Odborné dílny	Ne	Ne	Ano	Ano	Konkurenční výhoda
Školní vybavení, pomůcky	Ano	Ano	Ano	Ano	Konkurenční rovnost
Pozemky	Ano	Ano	Ne	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

**Zdroj:** vlastní zpracování

**Finanční zdroje** – Škola v tomto roce vykázala kladný hospodářský výsledek. Podíl na tom měla zejména doplňková činnost (hostinská činnost, pronájem majetku, veřejné stravování, svářečské kurzy pro veřejnost, prodej zemědělských produktů atd.). Škola také disponuje příspěvky od sponzorů. Finanční zdroje jsou seřazeny v tabulce níže.

Tabulka 4.3 Finanční zdroje školy

Finanční zdroje	Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizace	Konkurenceschopnost
Kladný HV	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná konkurenční výhoda
Doplňková činnost	Ano	Ano	Ano	Ano	Dočasná konkurenční výhoda
Sponzorské dary	Ano	Ano	Ne	Ano	Konkurenční výhoda

**Zdroj:** vlastní zpracování

**Lidské zdroje** – Zaměstnanci jsou hlavně učitelé, a to jak teoretické, tak praktické výuky, mistři dílen, dále pak nepedagogičtí pracovníci pracující v oblasti technickohospodářských služeb (personalista, účetní, správce budov, sekretářka, pokladní apod.) a také dělnických profesí (kuchařky, uklízečky, školník, údržbář, skladníci, vrátné apod.). Vedení školy se snaží praktikovat demokratický styl řízení, čemuž odpovídá velmi nízká fluktuace zaměstnanců. Jelikož je v dnešní době velice obtížné najít vhodné zaměstnance a trh práce sužuje nedostatek zejména pedagogů, snaží se škola své zaměstnance udržet a poskytovat jim velice dobré podmínky pro výkon práce. Tento styl řízení se škole vyplácí, neboť v uplynulých letech nezaznamenala větší odchody zaměstnanců, ale naopak rozšiřovala svůj pracovní kolektiv. Odchody byly způsobeny zejména odchodem do penze, či odchodem ze zdravotních důvodů. Přístup zaměstnanců k práci je taktéž svědomitý, jelikož v uplynulých letech nebylo zaznamenáno významnější porušení pracovních povinností. Zaměstnanci jsou obecně spokojeni, jelikož škola se aktivně snaží formou školení, kurzů, seminářů, exkurzí apod. své

zaměstnance neustále rozvíjet. Tabulkové schéma lidských zdrojů firmy je uvedeno v tabulce níže.

Tabulka 4.4 Lidské zdroje školy

Lidské zdroje	Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizace	Konkurenceschopnost
Loajální zaměstnanci	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná konkurenční výhoda
Podmínky pro práci	Ano	Ne	Ne	Ano	Konkurenční rovnost
Podniková kultura	Ne	Ne	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Přístup zaměstnanců	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná konkurenční výhoda

**Zdroj:** vlastní zpracování

**Nehmotné zdroje** – Mezi nehmotné zdroje školy patří především dobrá pověst v regionu, tradice, image, vstřícný přístup ke studentům, know-how, udržování dobrých vztahů se studenty, zaměstnanci, sponzory a zřizovatelem. Škola má v regionu dlouholetou tradici, a to zejména díky aktivní spolupráci s největšími podniky v okolí. Mezi ně patří Siemens, Novogear, Huisman – Konstrukce, Scania Czech republic, Ferrit, ČSAD Frýdek-Místek, H.A.S, Lesostavby FM, Beskyd Agro Palkovice atd. Díky těmto partnerům získává škola příspěvky na svůj rozvoj, a naopak firmy poté získávají kvalifikované pracovníky v oboru. Škola se prostřednictvím dotazníků a školního parlamentu aktivně zajímá o spokojenost studentů, přijímá náměty na zlepšování, přání, potřeby apod. Škola každoročně propaguje své obory na veletrzích škol, dále pak formou dne otevřených dveří a také na různých strojírenských soutěžích. Škola každoročně pořádá soutěž Zlatý pohár Linde. Jedná se o největší svářečskou soutěž v České republice a své zástupce na soutěž vysílají školy z nejrůznějších zemí světa např. z Německa, Číny, Ruska, Korey, Slovenska atd. Střední odborná škola se pravidelně umísťuje na čelních příčkách této soutěže, čímž dokazuje že patří mezi špičku ve svém oboru. Tabulka níže schematicky popisuje nehmotné zdroje školy.

Tabulka 4.5 Nehmotné zdroje školy

Nehmotné zdroje	Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizace	Konkurenceschopnost
Image (dobrá pověst)	Ano	Ne	Ne	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Know-How	Ano	Ne	Ne	Ano	Konkurenční rovnost
Spolupráce se sponzory	Ano	Ne	Ano	Ano	Dočasná konkurenční výhoda
Zpětná vazba od studentů	Ne	Ne	Ne	Ano	Konkurenční rovnost

**Zdroj:** vlastní zpracování

## Vyhodnocení VRIO analýzy

Ze zjištěných údajů je patrné že mezi největší konkurenční výhody patří Image značky, podniková kultura, a vlastní pozemky. Naopak mezi zdroje, které nepřinášejí žádnou významnou konkurenční výhodu jsou zpětné vazby od studentů, odborné dílny, a podmínky pro práci.

### 4.2.2 Analýza interních faktorů 7S

Tato analýza se bude zabývat identifikací sedmi interních faktorů, které mají zásadní vliv na úspěch školy. Je důležité, aby tyto faktory byly rovnoměrně rozloženy. Mezi těchto sedm faktorů patří struktura, strategie, systémy, spolupracovníci, sdílené hodnoty, styl a schopnosti.

**Strategie** – Cesta, která povede ke zvyšování počtu spokojených studentů je vymezena poskytováním kvalitního teoretického i odborného vzdělávání, poskytnutí nejlepších podmínek pro dosažení středoškolského vzdělávání a také prezentací zajímavých a perspektivních studijních a učebních oborů.

**Struktura** – Ve škole je uplatňována klasická liniová organizační struktura. Nejvyššími pravomocemi disponuje ředitel školy, poté se zaměstnanci školy rozděluje na pedagogický a nepedagogický úsek. Pedagogický úsek je rozdělen mezi tři zástupce ředitele, a to pro teoretické a praktické vyučování a dále pak zástupce statutárního orgánu. Poté následují dva vedoucí učitelé, a to pro teoretické a praktické vyučování. Na nejnižší úrovni pedagogického úseku se nacházejí učitelé pro teoretické a praktické vyučování. Nepedagogický úsek je zastoupen vedoucím pro ekonomický úsek, který je zároveň finančním rozpočtářem, pod ním je v hierarchii školy hospodář, který se stará o provoz školy. Na nejnižší úrovni jsou ve struktuře školy technickohospodářští pracovníci. Ve škole je uplatňována velká míra byrokracie, a to z důvodů neustálého dodržování předpisů, norem, vyhlášek a nových směrnic které vytváří kraj. Stupeň formalizace je proto velmi vysoký. Organizační struktura musela být také nově upravena, jelikož v roce 2011 došlo ke sloučení dvou škol a Střední školy strojírenské a dopravní se Střední školou zemědělskou a lesnickou.

**Systémy** – Ve škole je uplatňován centralizovaný systém řízení s tím, že každý vedoucí pracovník (zástupci ředitele, vedoucí pro ekonomický úsek, vedoucí učitelé pro praktickou a teoretickou výuku) má na starost svůj vyčleněný úsek, nesou za něj plnou zodpovědnost a jsou povinni veškeré nenadálé situace hlásit svému přímému nadřízenému (viz. organizační



struktura školy). Stejně tak ředitel školy musí informovat své podřízené o změnách či nových nařízeních, které obdržel od zřizovatele potažmo školské rady, která ho ředitelem zvolila. Je důležité, aby zaměstnanci vykonávající své pozice byli dostatečně kvalifikovaní, jelikož systém řízení školy může být úspěšný jen tehdy je-li mezi zaměstnanci dostatečná komunikace a koordinace v oblasti delegování příkazu dle struktury školy.

**Spolupracovníci** – Jedná se o veškerý personál školy, který v roce 2019 čítá 109 členů (46 mužů a 63 žen). Nejvíce zastoupenou složkou v personálu školy jsou učitelé. Ti jsou nejen bráni jako dodavatele vzdělání, ale jsou také hlavní složkou, která vytváří v prostoru školy mezilidské vztahy.

Spolupracovníci se mezi sebou navzájem tolerují, respektují a snaží se vytvářet příjemné prostředí pro práci a zejména také pro studenty, při vzniklých problémech mezi sebou spolupracují a napomáhají k úspěšnému zvládnutí krizových situací.

**Sdílené hodnoty** - Při sloučení škol v roce 2011 bylo potřeba školy sloučit nejen materiálně, ale také hodnotově. Škola vyznává nejen všeobecné hodnoty společnosti, jako je hodnota zdraví, hodnota vzdělanosti a mravního chování, ale také hodnoty ochrany životního prostředí, tradice, spolehlivosti odpovědnosti za žáky aj. Po sloučení obou škol používá škola nové logo, které charakterizuje její orientaci jak směrem k zemědělství, tak také ke strojírenské činnosti. Vyjadřováním těchto hodnot prostřednictvím různých školních veletrhů, soutěží, akcí a dnů otevřených dveří se škola aktivně snaží hodnoty prezentovat veřejnosti. Nositelem hodnot jsou nejen učitelé a další pracovníci školy ale také její studenti.

**Styl** – Jak už bylo napsáno výše škola uplatňuje demokratický styl řízení, který praktikuje s prvky centralizovaného řízení. Tento styl preferuje většina škol, jelikož je zaměřen na komunikaci, diskuzi, toleranci a společné řešení vzniklých problémů. Tento styl vedení školy vyhovuje, jelikož se pozitivně odráží na spokojenosti nejen zaměstnanců ale také studentů.

**Schopnosti** – Základem pro výkon profese ve školském zařízení jsou teoretické a praktické schopnosti které musí každý zaměstnanec prokazovat. Nároky na zaměstnance neustále rostou, zvláště u učitelů je potřeba aby své dosavadní znalosti neustále rozvíjeli, jelikož své schopnosti a vědomosti neustále předávají studentům, kteří je pak dále budou využívat ve své profesní dráze. Škola aktivně prosazuje profesní rozvoj svých zaměstnanců formou školení, seminářů, exkurzí, a pracovních kurzů.

#### 4.2.3 Finanční analýza

Stručnou strukturu hospodaření školy jsme již popsali v podkapitole 2.5. Nyní se zaměříme na způsob financování Střední odborné školy a popíšeme jednotlivé finanční toky, které zajišťují její roční chod. V tabulce níže můžeme vidět příspěvky a dotace, které škole poskytuje MŠMT.

Tabulka 4.6 Příspěvky a dotace v korunách poskytované MŠMT

Účelový znak	Ukazatel	Poskytnuto k 31.12.2018	Vráceno v průběhu roku	Skutečně použito k 31.12.2018	K vrácení za rok 2018
33353	Přímé náklady na vzdělávání	46 310 070	0	46 310 070	0
	<i>z toho</i>				
	a) platy	33 384 049	0	33 384 049	
	b) Ostatní osobní náklady	350 000	0	350 000	
	c) Ostatní neinvestiční výdaje	12 576 021	0	12 576 021	
33049	RP na podporu odb. vzdělávání 1. – 7. měsíc roku 2018	498 216	0	498 216	0
	<i>z toho</i>				
	a) platy	366 335	0	366 335	
	b) Ostatní osobní náklady	0	0	0	
	c) Ostatní neinvestiční výdaje	131 881	0	131 881	
33049	RP na podporu odb. vzdělávání 8. – 12. měsíc roku 2018	249 460	0	249 460	0
	<i>z toho</i>				
	a) platy	183 427	0	183 427	
	b) Ostatní osobní náklady	0	0	0	
	c) Ostatní neinvestiční výdaje	66 033	0	66 033	
33034	Podzimní maturity	72 336	0	66 032	6 304
	<i>z toho</i>				
	a) platy	41 100	0	37 700	3 400
	b) Ostatní osobní náklady	0	0	0	
	c) Ostatní neinvestiční výdaje	31 236	0	28 332	2 904
33038	Excelence ZŠ a SŠ	9 309	0	9 309	0
	<i>z toho</i>				
	a) platy	6 845	0	6 845	
	b) Ostatní náklady	0	0	0	
	c) Ostatní neinvestiční výdaje	2 464	0	2 464	

**Zdroj:** Výroční zpráva SOŠ FM 2018/2019

Další příspěvky na provoz školy poskytuje také její zřizovatel, což je v tomto případě Moravskoslezský kraj. Příspěvky jsou vymezeny především na provozní náklady, soutěže, nákup vybavení a stipendia. Celkový přehled příspěvků zřizovatele můžeme vidět v tabulce níže.

Tabulka 4.7 Příspěvky a dotace v korunách od zřizovatele

Účelový znak	Ukazatel	Poskytnuto k 31.12.2018	Vráceno v průběhu roku	Skutečně použito k 31.12.2018	K vrácení za rok 2018
1	Provozní náklady	13 692 000	0	13 692 000	0
205	Krytí odpisů DM	2 556 000	0	2 547 244,66	8 755,34
131	Řešení dopadů ...	884 000	0	884 000	0
	<i>z toho:</i>				
	a) platy	650 000	0	650 000	0
	b) Ost. neinv. výdaje	234 000	0	234 000	0
134	Zlatý pohár Linde	50 000	0	50 000	0
134	Soutěž v Číně	50 000	0	50 000	0
137	Výuka AJ rodilí mluvčí	90 000	0	0	0
140	Školní psycholog	380 100	0	380 100	0
	<i>z toho:</i>				
	a) platy	279 485	0	279 485	0
	b) Ost. neinv. výdaje	100 615	0	100 615	0
144	Stipendia ŠR 2017/18	150 100	0	150 100	0
144	Stipendia ŠR 2018/19	260 000	0	0	0
206	Traktor	1 200 000	0	0	0
33063	OPVVV projekt Šablony	522 140	0	634 268,31	0

**Zdroj:** Výroční zpráva SOŠ FM 2018/2019

### 4.3 Analýzy hodnotící vnější i vnitřní prostředí školy

Pro zkoumání vnějšího i vnitřního prostředí školy využijí Bostonskou matici BCG a také SWOT analýzu.

#### 4.3.1 BCG matice

Při sestavování BCG matice budeme postupovat následujícím způsobem. Primárně budeme vycházet z tabulky č. 4.8, která popisuje vývoj studentů ve studijních programech v časovém horizontu pěti let (2014-2019). Dle této metody zjistíme, které obory jsou mezi žáky nejvíce preferované a jakým způsobem se chronologicky vyvíjejí. Obory si poté podle vývoje rozdělíme do čtyř základních kvadrantů (hvězdy – rychlé tempo růstu a vysoký podíl na trhu, otazníky – malý podíl na trhu, avšak zvyšující se tempo růstu, dojné krávy – vysoký podíl na trhu ale nízké tempo růstu, bídní psi – nízký podíl na trhu a nerozvíjející se trh). Konečné výsledky v podobě BCG matice lze následně najít v obrázku č. 4.6.

Tabulka 4.8 Počty studentů v jednotlivých oborech

Název oboru	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Mechanik seřizovač (MS)	65	78	88	103	117
Provoz a ekonomika dopravy (PE)	64	61	68	63	69
Agropodnikání (AG)	59	43	38	38	40
Strojní mechanik (SM)	32	39	51	38	36
Obráběč kovů (OK)	42	41	58	62	53
Mechanik opravář motorových vozidel (AM)	79	86	76	67	71
Autoelektrikář (AE)	45	39	34	48	39
Zemědělec-farmář (ZF)	64	68	72	66	67
Zahradník (ZA)	20	26	29	20	20
Opravář zemědělských strojů (OS)	94	88	82	92	83
Podnikání (PO)	32	80	64	54	58

**Zdroj:** vlastní zpracování

**Mechanik seřizovač (MS)** – Zájem o tento obor neustále roste, má vysoký tržní podíl a také rychlé tempo růstu.

**Provoz a ekonomika dopravy (PE)** – Obor se relativně vysokým podílem na trhu, avšak s nízkým tempem růstu.

**Agropodnikání (AG)** – Jedná se o studijní obor s nízkým podílem na trhu a relativně žádným tempem růstu.

**Strojní mechanik (SM)** – Obor má poměrně nízký podíl na trhu, avšak tempo růstu je každoročně kolísavé.

**Obráběč kovů (OK)** – Tento obor má vysoký podíl na trhu, avšak nízké tempo růstu.

**Mechanik opravář motorových vozidel (AM)** – Obor se vysokým podílem na trhu, avšak nízkým tempem růstu.

**Autoelektrikář (AE)** – Poměrně nízký podíl na trhu a také kolísavé tempo růstu.

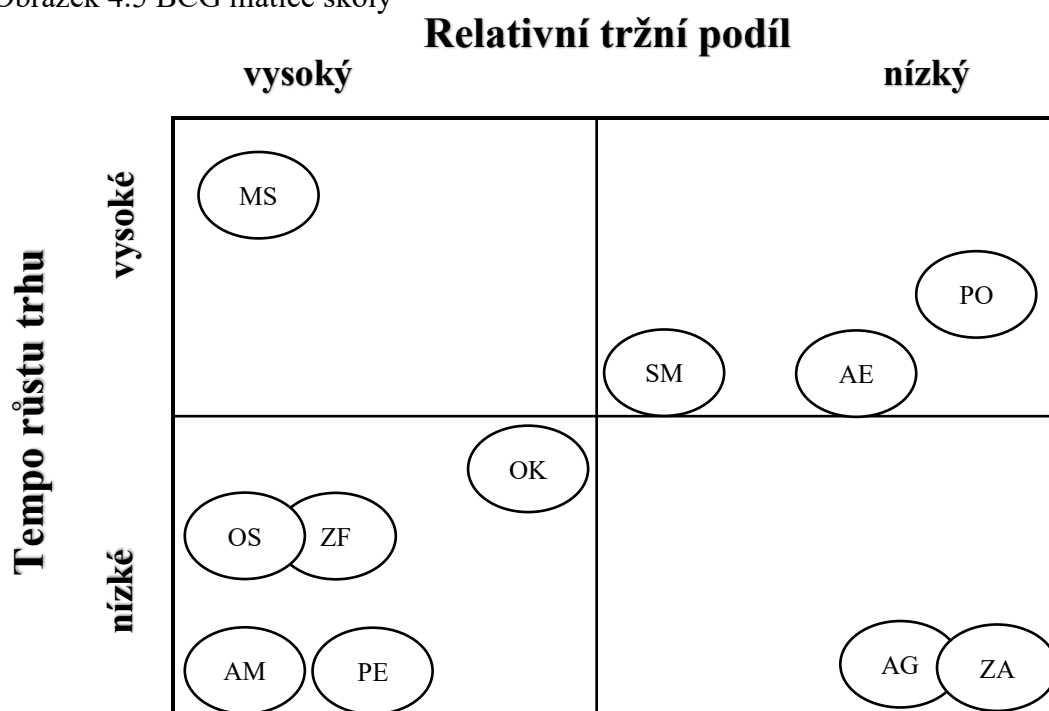
**Zemědělec – farmář (ZF)** – Tento obor má také vysoký podíl na trhu, avšak nízké tempo růstu.

**Zahradník (ZA)** – Obor se nízkým tempem růstu a relativně nízkým podílem na trhu.

**Opravář zemědělských strojů (OS)** – Obor se vyznačuje vysokým podílem na trhu, avšak nízkým tempem růstu.

**Podnikání (PO)** – Tento nadstavbový obor má poměrně nízký podíl na trhu a také kolísavé tempo růstu.

Obrázek 4.5 BCG matice školy



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Vyhodnocení analýzy** – Mezi nejvíce preferované obory na škole patří obor mechanik seřizovač a to z důvodů nejvyššího tržního podílu a také toho že se počet studentů tohoto oboru

každoročně zvyšuje. Škola však bude muset postupem času investovat další finance do rozšíření učeben pro více studentů a také zvýšit náklady na propagaci. Obor je také preferovaný z důvodu úspěšné spolupráce školy s velkými strojírenskými firmami, které žáky ihned po ukončení studia přijímají.

Obory provoz a ekonomika dopravy, obráběč kovů, mechanik opravář motorových vozidel, zemědělec – farmář, a opravář zemědělských strojů se vyznačují poměrně vysokým podílem na trhu, avšak zájem žáků o obory je kolísavý. To, že v jednom roce počet studentů v oborech roste, v následujícím roce poklesne a poté zase postupně roste je dáno zejména demografickým vývojem, dále pak slabší úrovní propagace, kdy nerozhodní studenti základních škol zřejmě nemají příliš informací o příslušných oborech, ale také úpadku zájmu studentů o technické – manuální obory.

Učební obory autoelektrikář a strojní mechanik spolu s nádstavbovým oborem podnikání vykazují na trhu sice nízký podíl studentů avšak zájem o obory nemá tendenci klesat ale kolísavou. Ve sledovaném průběhu pěti let několikrát vzrostl ale následně opět klesl. Důvod můžeme spatřit v tom, že obory autoelektrikář a také strojní mechanik, jsou v nabízených oborech školy často uchazeči o studium přehlíženy, a budoucí studenti si raději vyberou velice podobné obory mechanik seřizovač nebo mechanik opravář motorových vozidel, které jsou s oběma učebními obory velice podobné, ale nabízejí lepší uplatnění na trhu práce a také komplexnější zaměření. Škola by měla zvážit, zda tyto obory nesloučit, popř. do nich investovat, aby byly pro studenty lákavější a počet studentů se ustálil.

Obory agropodnikání a zahradník vykazují nejmenší tržní podíl a buď kolísavé či sestupné tempo růstu. Obor agropodnikání láká každým rokem méně a méně studentů a jeho tempo růstu má sestupnou tendenci. Důvodem může být fakt, že obor je zaměřen zejména na teoretickou výuku v oblasti zemědělství, která studenty příliš neoslovuje a pokud už se rozhodnou že si zvolí obor zaměřený na zemědělství volí spíše obory technické a to obor zemědělec – farmář či opravář zemědělských strojů.

Učební obor zahradník sice nemá tempo růstu klesající ale kolísavé za to však má absolutně nejmenší podíl na trhu. Obor je v dnešní době pro většinu uchazečů neatraktivní jelikož nenabízí širší uplatnění na trhu práce, ale ve své podstatě pouze primární oborové zaměření, které navíc není na trhu práce patřičně ohodnoceno. Škola by měla zvážit zda-li obor úplně nezrušit či jen nespojit s oborem agropodnikání.

Nyní se popíšeme hlavní analýzu vnitřního prostředí školy a to analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýzu). Postupně popíši všechny 4 kategorie.

#### 4.3.2 SWOT analýza

**Silné stránky** – Škola vlastní budovy jak pro teoretickou tak praktickou výuku. Vlastní také odborné dílny a to včetně několika automobilů, nákladních vozidel a nejrůznějších druhů zemědělské techniky. Ve vlastnictví má také rozsáhlé zemědělské pozemky a lesy díky kterým realizuje svou doplňkovou činnost. Škola má také jednotné a stálé vedení, které působí na škole nepřetržitě od sloučení v roce 2011. Většina učeben je zmodernizována, zřízeny jsou také nové počítačové a jazykové učebny. Mezi silné stránky školy patří také tradice, poměrně silné postavení na trhu, velké množství renomovaných sponzorů, vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a také účast na mnoho prestižních strojírenských soutěžích.

**Slabé stránky** – Některé obory nejsou příliš modernizované vzhledem k situaci na trhu. Absence technickohospodářských pracovníků (školník, údržbář, uklízečky). Dostupnost – pracoviště Na hrází (zemědělské obory) se nachází na okraji města a studenti zde nemají vyhovující spojení s centrem města.

**Příležitosti** – V budoucnu by bylo možné vystavět většinu odborných dílen v areálu školy (dostatečný prostor) a to z toho důvodu, aby studenti učebních oborů nemuseli zdlouhavě dojíždět do dílen ve areálu Válcoven plechu ve Frýdku-Místku a Frýdlantu nad Ostravicí. Škola by také mohla investovat větší finanční prostředky do propagace a to např. formou lokálních TV kanálů, rádií a novinovém tisku. Některé „slabší“ obory by mohly být spojeny a vytvořit tak jeden perspektivní obor, popř. by mohl být ve škole vytvořen nový studijní či učební obor. Škola by také mohla modernizovat telocvičnu.

**Hrozby** – Hrozbou Střední odborné školy může být další pokles demografické křivky, stejně tak jako stávající (popř. nová) konkurence na trhu, která nabízí stejné, podobné či nové obory. Mezi další hrozby lze určitě zařadit také nový systém financování škol, který bude spuštěn v dalších letech a s tím spojený úbytek dotací a také zvýšení nákladů na provoz školy.

## 5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

V minulé kapitole jsme provedli potřebné analýzy prostředí, které nám dopomohli k analyzování stavu Střední odborné školy v mnoha různých oblastech. Nyní se zaměříme za vyhodnocení jednotlivých analýz, navrhneme různá optimalizační doporučení a náměty.

### 5.1 Vyhodnocení strategické analýzy

Jako první jsme provedli analýzu vnějšího okolí školy. Toto okolí jsme analyzovali pomocí PEST analýzy a také Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Následně jsme provedli analýzu vnitřního prostředí. Postupně byla provedena VRIO analýzy zdrojů, 7S analýza a také analýza finanční. Na závěr jsme tak provedli dvě analýzy, které hodnotí vnější i vnitřní prostředí školy. Těmito analýzami jsou BCG matice a SWOT analýza.

Z výsledků PEST analýzy můžeme konstatovat, že pro školu je zásadní vyčlenění financí ze státního rozpočtu, které putují do rezortu školství a přes ně pak k jednotlivým krajům, které je přerozdělují mezi jednotlivé školy. Zvyšování či snižování těchto dotací mají pro školu zcela zásadní význam. Velkou výhodou pro školu je pak nová metodika, díky které si bude moci vedení školy dopředu zjistit jakým objemem peněz mohou disponovat v následujícím roce. Z ekonomických faktorů je pro školu velice pozitivní, že vláda vyčlenila pro rezort školství historicky největší přísun financí, a také poskytla na platy učitelů o 16,1 mld. více než v loňském roce. S tímto větším přísunem financí rostou zároveň také platy učitelů. Naopak negativem pro školu je nedostatek kvalifikovaných pedagogů, který ve školách chybí. Při analýze sociálních faktorů došlo ke zjištění, že zájem studentů o středoškolské vzdělání v Moravskoslezském kraji každým rokem klesá, což představuje pro školu aktuální hrozbu. Posledním sledovaným faktorem byly faktory technologické. Ty mají na školu pozitivní dopad, jelikož škola každým rokem modernizuje své technické vybavení. Škola uskutečňuje každoročně mnohé vývojové projekty, které přispívají k jejímu technologickému pokroku.

Z PEST analýzy tedy vyplývá že největší hrozbou představují sociální faktory. To ale pro trh se vzdělávacími službami není nic výjimečného, jelikož podobný problém sužuje veškeré střední školy v okolí. Z toho důvodu, že zbylé tři sledované faktory přinášejí škole zpravidla pozitivní hodnoty PEST analýzu vnějšího prostředí pozitivně.

Další analýzou, které byla potřeba k identifikaci vnějšího okolí byla Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Z této analýzy konkurenčního prostředí vyplynulo, že jak dodavatelé vzdělání, což jsou v tomto případě pedagogové tak také zákazníci, kterými jsou studenti disponují velkou vyjednávací silou. Naopak hrozby, které svým příchodem na trh představují



noví konkurenti a také již existující školy, které nabízejí substituční služby vzdělání nejsou pro školu příliš velké. Posledním analyzovaným faktorem byla rivalita mezi konkurenčními školami působícími na daném trhu. Zde byla vyhodnocena míra rivality jako vysoká, jelikož se v Moravskoslezském kraji, resp. Frýdku-Místku nachází celá řada středních škol.

Hlavním úkolem Porterovy analýzy bylo vymezení konkurenční výhody oproti jiným středním školám. Za největší konkurenční výhodu lze považovat sloučení škol v roce 2011, čímž bylo možné nabízet potencionálním studentům ještě větší množství oborů. Škola pak dále poskytuje celou řadu dalších dílčích konkurenčních výhod a těmi jsou např. udělení svářečského průkazu, vykonání různých skupin řidičského oprávnění, mnoho certifikovaných kurzů, certifikátů a osvědčení v oblasti strojírenství a zemědělství, spolupráce s velkými strojírenskými firmami, zprostředkování brigád pro studenty atd.

Pro identifikaci vnitřního prostředí jsme použili tři významné analýzy. První z nich byla VRIO analýza zdrojů, kde jsme postupně hodnotili vnitřní zdroje školy, které jsou pro školu klíčové a které by také měli být zdrojem konkurenční výhody. Analyzovanými zdroje byly finanční, lidské, materiální a nehmotné. Z výsledků bylo zjištěno, že konkurenční výhody přináší zejména image školy, podniková (školní) kultura a školou vlastněné pozemky.

Následně jsme provedli 7S analýzu vnitřních faktorů, kdy jsme postupně analyzovali sedm klíčových faktorů, které mají na chod školy zásadní význam. Těmito faktory byli struktura, strategie, systémy, spolupracovníci, sdílené hodnoty, styl a schopnosti. Touto analýzou bylo zjištěno, že všechny popsané faktory se navzájem pozitivně propojují a jsou rovnoměrně rozloženy.

Poslední analýzou vnitřního prostředí školy byla finanční analýza. Škola měla v tomto školním roce vyrovnaný hospodářský výsledek z hlavní činnosti. Z doplňkové činnosti, kterou škola provozuje (pronájem strojů, rekvalifikační kurzy, závodní stravování pro veřejnost, prodej zemědělských plodin atd.) dosáhla v tomto školním roce zisku ve výši 179 597, 98 Kč. Škola efektivně využívá příspěvky a dotace jak ze strany MŠMT, tak Moravskoslezského kraje. Dotace byly využity např. ke koupi nového traktoru, pokrytí stipendií, ale také na soutěže jako je školou organizovaný Zlatý pohár Linde či svářečská soutěž v Číně. Z výsledků finanční analýzy je jasné patrné, že finanční stránka tvoří silnou stránku školy a že je také schopna ze své vlastní doplňkové činnosti vytvářet nemalý zisk.

V další fázi bylo nutné provést několik analýz, které hodnotí jak vnitřní, tak vnější prostředí školy. První analýzou byla BCG matice. V této analýze jsme detailně analyzovali veškeré studijní a učební obory které Střední škola nabízí. Postupně jsme probrali jejich časový vývoj, popsali tempo růstu oborů (počet studentů) a také jednotlivé podíly žáků na trhu. Po vyhodnocení BCG matice jsme došli k faktu, že největší tempo růstu a také nejvyšší tržní podíl má obor mechanik seřizovač následovaný obory provoz a ekonomika dopravy a také opravář zemědělských strojů. Naopak nejhůře jsou na tom obory agropodnikání a zahradník jejichž budoucí existence je nejistá.

Na závěr celé analýzy bylo potřeba také vytvořit SWOT analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. U Střední odborné školy ve Frýdku-Místku dominují především silné stránky, a to zejména provoz doplňkové činnosti, moderní učebny, výukové zemědělské stroje, poměrně silné postavení na trhu, mnoho kurzů, osvědčení a certifikátů pro studenty a také tradice. V analýze bylo také zjištěno že škola má mnoho příležitostí, jak se dále rozvíjet a to např. výstavbou nových dílen, zlepšení propagace a také sloučením či vytvořením nových oborů. Zjištěné slabé stránky a hrozby nebyly natolik závažné, aby v budoucnu ohrozily chod školy.

## 5.2 Náměty a doporučení

Z výsledků strategické analýzy vyplývá, že Střední odborná škola ve Frýdku-Místku disponuje mnoha silnými stránkami, řadou příležitostí, má také silnou konkurenční výhodu, efektivně pracuje s financemi a vnitřní faktory školy jsou vhodně rozložené. Z této analýzy však můžeme doporučit a navrhnout několik námětů, které by měli škole pomoci v dalším rozvoji.

Střední odborná škola ve Frýdku-Místku by v budoucnu mohla využívat **strategii pronikání**. Škola by se měla neustále snažit získávat co největší počty studentů, a to především intenzivnější formou propagace. Zástupci školy by měli několikrát do roka navštěvovat základní školy v regionu a podávat žákům informace o jednotlivých oborech, budoucím uplatnění a také o dalších možnostech jejich rozvoje které škola nabízí. Souběžně s touto formou propagace by škola měla zvýšit povědomí o nabízených vzdělávacích službách formou reklamy na billboardech, novinovém tisku a kupříkladu lokálních TV kanálů (Polar TV). Reklama na sociálních sítích je v dnešní době nesmírně důležitá a škola ji prostřednictvím facebooku velice účelně využívá, avšak její aktivita na druhé nejrozšířenější síti instagram není příliš velká. Proto by škola měla cílit také na skupiny lidí kteří instagram preferují a sdílet své informace také tam.

Orientační náklady na uskutečnění strategie pronikání jsou uvedeny v tabulce níže

Tabulka 5.1 Náklady na uskutečnění strategie

<b>Krátký reklamní spot v TV Polar</b>	18 000 Kč
<b>Billboard</b>	2 000 Kč
<b>Novinový tisk</b>	1 500 Kč
<b>Sociální síť</b>	Zdarma
<b>Osobní forma prezentace</b>	Zdarma
<b>Cena celkem</b>	<b>21 500 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Cena reklamního spotu v TV Polar se odvíjí od dvou základních faktorů, a to vysílacího časového pásma a také pořadu za kterým bude spot odvysílán. Pro tyto účely bylo vybráno časové rozmezí jedné hodiny od 16:00 do 17:00 a to každý den. Reklamní spot o celkové délce maximálně 30 sekund bude vysílán před pořadem sportovní studio. Během 7 dnů proběhne celkem 7 odvysílání reklamního spotu a výsledná cena činí 4 500 Kč za týden. Celkem tedy za odvysílání reklamního spotu zaplatí škola měsíčně 18000 Kč. Tato částka je velmi vysoká, avšak reklamní rozsah je v tomto případě, značný, jelikož televizi Polar sleduje každodenně kolem 115 000 lidí v Moravskoslezském regionu. Tvorbu tohoto spotu by měl na starost IT specialista ve škole. Cena za umístění reklamy na billboardech a v novinovém tisku (v tomto případě Moravskoslezský deník) není příliš vysoká, jedná se o částky 2000 Kč a 1500 Kč za měsíc, což není mnoho a lze říci, že propagační dosah je v tomto případě také vysoký. Jak již bylo napsáno výše škola je aktivní na sociálních sítích (facebook, instagram), které mají v dnešní době také velký rozsah, a cíli především na mladé lidi. Velkou výhodou je, že tento druh propagace je zcela zdarma. Osobní formou propagace jsou v tomto případě myšleny návštěvy pedagogů či jiných pracovníků na základních školách. Tyto návštěvy by byly uskutečněny v běžných pracovních dnech a náklady by tudíž byly zcela zanedbatelné (cestovné).

Po strategii pronikání je další navrhnutou strategií **strategie rozvoje vzdělávacích programů**. Škola by se měla pokusit aktivně modernizovat své vzdělávací programy, a to hned v několika fázích. Při analýze BCG matice jsme se dozvěděli, že některé obory na škole jsou spíše na ústupu, nejsou uchazeči o studium příliš atraktivní a preferované, a spíše než užitek, přináší škole náklady. Těmito obory jsou studijní obor agropodnikání a učební obor zahradník. Oba obory mají sestupnou tendenci růstu a také podíl studentů je v těchto oborech na škole zcela nejmenší. Škole bychom doporučili, aby obor Agropodnikání sloučila např. s oborem zemědělec-farmář. V tomto novém oboru by studenti získali dnes již nepostradatelnou maturitu,

ale také znalosti, které jsou potřebné k vedení podniku v oblasti zemědělství. Učební obor zahradník, který ve třech ročnících navštěvuje pouze 20 studentů by měl být přebudován, a to tím způsobem že by mohl být rozšířen například o speciální výuku krajinářství či ochranu přírody. Škola by však neměla zapomínat také na modernizaci a zlepšování oborů, které mají prozatím relativní tržní podíl poměrně vysoký, jelikož konkurenční tlaky jsou v nabídce nabízených oborů vysoké.

Náklady na tuto strategii jsou pro školu velmi specifické. Škola sama od sebe nemůže svévolně své vzdělávací programy, jakkoliv upravovat, modernizovat, rušit či slučovat. Všechny zamýšlené změny musí nejprve konzultovat se svým zřizovatelem, kterým je Moravskoslezský kraj. Ten poté může škole udělit finanční prostředky na tuto modernizaci. Částka je v řádech statisíců korun. Škola také může využít dotačního fondu EU, který nese název Operační program výzkumu, vývoje a vzdělávání 2014-2020. Tento fond EU může při splnění všech podmínek poskytnout škole až několik desítek tisíc korun.

Navržené strategie pronikání a rozvoje vzdělávacích programů patří ke strategiím, které pro školu nepředstavují příliš velké riziko neúspěchu, tudíž by škole měli dopomoci ještě k lepšímu postavení na trhu. Strategie se také navzájem negativně neovlivňují, takže by měly být neoptimalnější volbou pro budoucí rozvoj.

Obecně by se také škola měla zaměřit na eliminaci svých slabých stránek, kterých sice není mnoho ale při nedostatku pozornosti by mohly tyto slabiny v budoucnosti znamenat vážný problém. Jedná se zejména o přijetí dalších technickohospodářských pracovníků jako jsou uklízečky, údržbáři a také školník a také modernizaci některých studijních programů.

Náklady na modernizaci studijních programů byly popsány výše a nyní se již zaměříme na stanovení nákladů, které by bylo zapotřebí investovat, kdyby se škola rozhodla přijmout další technickohospodářské pracovníky. Náklady na tři nové pracovníky (údržbář, uklízečka, a školník) můžeme vidět v tabulce níže.

Tabulka 5.2 Měsíční náklady na zaměstnance

<b>Hrubá mzda</b>	<b>19 000 Kč</b>	
<b>Zaměstnanec</b>		<b>Zaměstnavatel</b>
<b>SP</b>	1 235 Kč	4 750 Kč
<b>ZP</b>	855 Kč	1 710 Kč
<b>SPH mzda</b>	25 500 Kč	
<b>Daň před slevami</b>	3 825 Kč	
<b>Slevy na dani</b>	2 070 Kč	
<b>Daň</b>	1 755 Kč	
<b>Čistá mzda</b>	<b>15 155 Kč</b>	<b>CN na zam. 24 460 Kč</b>
<b>Odvod státu celkem</b>	<b>10 305 Kč</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni tři noví zaměstnanci mají shodnou hrubou mzdu a to 19 000 Kč. Po připočtení sociálního a zdravotního pojištění činí celkové měsíční náklady na jednoho zaměstnance 24 460 Kč. Na tři zaměstnance by pak náklady činily 73 460 Kč.

Hrozby představují pro školu určitý druh rizika, avšak její moc při jejich eliminaci je značně limitována, jelikož se jedná především o demografický vývoj a také legislativní zásahy vlády v oblasti nových nařízení, regulací a zákonů.

## 6 Závěr

Vedení středních škol má před sebou každoročně v procesu poskytování vzdělávacích služeb nelehký úkol. Neustálé změny v oblasti legislativních vyhlášek, úpravách školských standardů, demografických změnách obyvatelstva a mnohých jiných, vedou k tomu, že vedení mnohdy nedokáže efektivně plánovat své aktivity v delším než krátkodobém časovém horizontu. Z tohoto důvodu je vytvoření strategické analýzy pro školu nesmírně důležitým bodem, neboť jí ulehčuje samotný proces plánování a také přispívá k vytvoření delšího plánovacího cyklu.

Střední odborná škola ve Frýdku-Místku má z pohledu poskytování vzdělávacích služeb mnohaleté zkušenosti, ať už dříve před sloučením jako dvě samostatně vzdělávací instituce, tak také nyní jako jeden spojený subjekt. Nabyté zkušenosti spolu s tradicí, mezinárodními úspěchy a také s uplatněním studentů na trhu práce řadí školu mezi stálice v poskytování odborného vzdělání v Moravskoslezském regionu. Tento fakt je dán zejména také tím, že škola dbá na profesní a teoretickou způsobilost svých studentů formou odborných praxí v mnohým spřátelených podnicích, kde pak studenti naleznou také své stálé zaměstnání.

Cílem této diplomové práce bylo na základě provedení strategické analýzy zjistit, v jakém prostředí se školské zařízení aktuálně nachází, a jaké jsou jeho silné, slabé stránky příležitosti a hrozby. Účelem bylo navržení námětů a doporučení, které povedou k budoucímu rozvoji školy.

Postupně byly provedeny analýzy vnitřního, vnějšího a smíšeného prostředí školy, jejichž výsledky byly prezentovány v podobě SWOT analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na základě výsledků SWOT analýzy byly následně formou doporučení a námětů navrženy příslušné strategie, které by škole měly dopomoci k udržení stávající pozice na trhu a také k budoucímu rozvoji svých služeb. Tyto strategie se zaměřují především na získávání nových studentů díky rozsáhlejší propagaci a také na neustálý rozvoj svých vzdělávacích programů. SWOT analýzou bylo také zjištěno, že škola disponuje velkým množstvím silných stránek a příležitostí což představuje na takto konkurenčním trhu značnou výhodu. Zvýšená pozornost by také měla být přikládána slabým stránkám, a hrozbám, kterých sice není mnoho, ale také představují určitý druh rizika. Důležitým bodem je zejména přijetí nových technickohospodářských pracovníků.

Diplomová práce prostřednictvím strategické analýzy objasnila mnoho vnějších i vnitřních faktorů, které mají na působení a rozvoj školy velký vliv, a které také ovlivňují její

postavení na trhu. Domnívám se, že tato diplomová práce přispěje svými poznatky, náměty a doporučeními k úspěšné cestě za získáváním nových studentů a poskytne vedení školy užitečné informace potřebné při budoucím rozvoji.

## Seznam použité literatury

### Odborné publikace:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha, Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
- [3] ČERNOHORSKÝ, Zdeněk. *Odborné vzdělávání v Evropském společenství*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1996. ISBN 80-211-0234-9.
- [4] EGER, L. a kol. *Strategie rozvoje školy*. 1. vydání. Plzeň, Cehtuma, 2002. ISBN 80-903225-6-5.
- [5] FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, ŠPAČEK, Miroslav, SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9983-9.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vydání. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [7] HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [8] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha, Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
- [10] JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. 1. vydání. Praha, Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-22-3.
- [11] KAŠPAROVÁ, J. a kol. *Metodika tvorby školních vzdělávacích programů SOŠ a SOU*. Národní ústav odborného vzdělávání Praha, 2008. ISBN 978-80-85118-12-4.
- [12] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.



- [13] MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. 2. vydání. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
- [14] OCHRANA, František, PAVEL, Jan, Vítek, Leoš et. al. *Veřejný sektor a veřejné finance*. Praha, Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3228-2.
- [15] ROTHARMER, Frank. *Strategic Management*. New York, McGraw-Hill Education, 2019. ISBN 978-1-260-09237-0.
- [16] SARSBY, Alan. *SWOT Analysis*. United Kingdom, Spectaris Ltd., 2016. ISBN 978-0-9932504-2-2.
- [17] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [18] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vydání. Praha, Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.
- [19] ŠULÉŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vydání. Olomouc, Rubico, s.r.o., 1995. ISBN 80-85839-60-7.
- [20] ZANONI, Andrea. *Strategic analysis: processes*. 1. vydání. New York, Taylor & Francis, 2012. ISBN 978-0-203-80290-8.
- [21] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1 vydání. Praha, Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

## Elektronické zdroje:

- [1] BCG matice. *www.halek.info* [online]. 2019. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03>
- [2] Ekonomika ČR v roce 2019. *www.businessinfo.cz* [online]. 2018. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceska-ekonomika-poroste-v-roce-2019-o-3-procenta-117344.html>
- [3] Národní informační středisko pro poradenství. Publikace – vzdělávací systém ČR. *Vzdělávací systém České republiky*. ISBN 80-86728-29-3 [online]. 2006.[cit. 2019-01-12]. Dostupné z: [http://old.nvf.cz/publikace/pdf\\_publikace/euroguidance/cz/vzdelavaci\\_system\\_2006.pdf](http://old.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/euroguidance/cz/vzdelavaci_system_2006.pdf)
- [4] Národní institut pro další vzdělávání. František Eliáš. *Strategie rozvoje školy „stručně a jasně“*. [online]. 2016. [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: [https://www.nidv.cz/userfiles/file/Strategie\\_rozvoje\\_skoly\\_eBook.pdf](https://www.nidv.cz/userfiles/file/Strategie_rozvoje_skoly_eBook.pdf)
- [5] Novinky školního roku 2018/2019. *www.msmt.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/novinky-skolniho-roku-2018-2019>
- [6] Platové třídy učitelů v roce 2019. *www.vimvic.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/platove-tabulky-2019>
- [7] Platy ve školství v roce 2019. *www.tydenik-skolst.vi.cz* [online]. 2018. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/2018/11/11/platy-ve-skolstvi-v-roce-2019/>
- [8] Počet studentů a dětí v Moravskoslezském kraji. *www.czso.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-01-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/vzdelavani-xt>
- [9] Počty žáků a studentů v ČR. *www.czso.cz* [online]. 2018. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>
- [10] SPACE analýza. *www.managementmania.com* [online]. 2018. [cit. 2018-12-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>
- [11] Škola jako příspěvková organizace obce. *www.rokvobci.cz* [online]. 2018.[cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <http://www.rokvobci.cz/rukovet-starosty/detail/159-skola-jako-prispevkova-organizace-obce/>

- [12] Technologie ČR. [www.czso.cz](http://www.czso.cz) [online]. 2019. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/vyspele\\_technologie](https://www.czso.cz/csu/czso/vyspele_technologie)
- [13] Veřejná databáze škol ČR. [www.vdb.czso.cz](http://www.vdb.czso.cz) [online]. 2019. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30848>
- [14] Víra v ČR. [www.zpravy.aktualne.cz](http://www.zpravy.aktualne.cz) [online]. 2018. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/ctvrtina-cechu-se-povazuje-za-verici-tretina-za-ateisty-ukaz/r~df700ff402b411e9b2380cc47ab5f122/>
- [15] Vzdělávání – celkový přehled. [www.czso.cz](http://www.czso.cz) [online]. 2019. [cit. 2019-03-10] Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=VZD01&z=T&f=TABULKA&katalog=30848&str=v65&u=v65\\_VUZEMI\\_100\\_3140#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=VZD01&z=T&f=TABULKA&katalog=30848&str=v65&u=v65_VUZEMI_100_3140#w=)

## **Seznam zkratk**

MŠMT – Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

## Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Ansoffova matice.....	23
Tabulka 2.2 Porterovy generické strategie .....	25
Tabulka 3.1 Vývoj počtu žáků a tříd .....	38
Tabulka 3.2 Aktuální počet žáků a tříd v učebních oborech .....	38
Tabulka 3.3 Aktuální počet žáků a tříd ve studijních oborech .....	39
Tabulka 3.4 Struktura hospodaření školy .....	39
Tabulka 4.1 Počet studentů a dětí v Moravskoslezském kraji.....	45
Tabulka 4.2 Materiální zdroje školy .....	50
Tabulka 4.3 Finanční zdroje školy.....	50
Tabulka 4.4 Lidské zdroje školy.....	51
Tabulka 4.5 Nehmotné zdroje školy.....	51
Tabulka 4.6 Příspěvky a dotace v korunách poskytované MŠMT .....	54
Tabulka 4.7 Příspěvky a dotace v korunách od zřizovatele.....	55
Tabulka 4.8 Počty studentů v jednotlivých oborech.....	56
Tabulka 5.1 Náklady na uskutečnění strategie .....	63
Tabulka 5.2 Měsíční náklady na zaměstnance .....	65

## Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Podnikatelské okolí společnosti .....	11
Obrázek 2.2 Faktory SPACE analýzy .....	19
Obrázek 2.3 BCG Matice .....	20
Obrázek 3.1 Logo a heslo SOŠ FM .....	35
Obrázek 3.2 Vzdělávací programy SOŠ FM .....	37
Obrázek 3.3 Organizační struktura SOŠ FM .....	40
Obrázek 4.1 Platové třídy učitelů v roce 2019 .....	43
Obrázek 4.2 Vývoj počtu obyvatel ČR.....	43
Obrázek 4.3 Počty žáků a studentů v ČR .....	44
Obrázek 4.4 Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v ČR.....	46
Obrázek 4.5 BCG matice školy .....	57

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; - beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3); - souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO; - bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; - bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

jméno a příjmení studenta